



PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SEKTOR MANUFAKTUR  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)

**Skripsi**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Akademik  
Program Sarjana Ekonomi

Oleh:

Andhi Supriyadi (17510009)

Dosen Pembimbing

Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE.,MM. (0606096201)

Fajar Suryatama, S.Sos. SE.,MM. (0622047503)

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI  
(UNDARIS)

2021

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA SEKTOR MANUFAKTUR  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)**

Oleh:

**Andhi Supriyadi    NPM : 17510009**

Bahwa skripsi ini layak diujikan. Telah mendapatkan persetujuan pada tanggal .....  
...25 Pebruari 2021.....

Dosen Pembimbing Utama



Dr. Dra.Hj. Edy Dwi Kurniati, SE.,MM.

NIDN : 0606096201

Dosen Pembimbing Pendamping



Fajar Suryatama, S.Sos. SE.,MM

NIDN : 0622047503

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan bisnis



Dr. Sri Rahayu, S.E.,M.Si.  
NIDN : 006056901

**PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA SEKTOR MANUFAKTUR  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)**

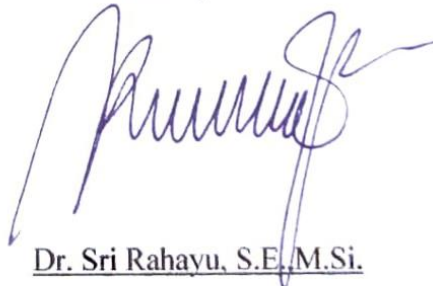
Oleh:

Andhi Supriyadi      NPM : 17510009

Skripsi ini telah diujikan dan mendapatkan pengesahan pada tanggal  
...09 April 2021.....

Tim Penguji

Ketua,



Dr. Sri Rahayu, S.E., M.Si.

NIDN : 006056901

Anggota,



Dr. Dra.Hj. Edy Dwi Kurniati, SE.,MM.

NIDN : 0606096201

Anggota,



Fajar Suryatama, S.Sos. SE.,MM.

NIDN : 0622047503

## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Andhi Supriyadi

NPM : 17.51.0009

Mahasiswa Program : Manajemen

Tahun Akademik : 2020/2021

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul: PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SEKTOR MANUFAKTUR MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi pembatalan ijazah dan pencabutan gelar akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Ungaran, 25 Maret 2021



Andhi Supriyadi

## LEMBAR BIODATA

Nama : Andhi Supriyadi

Tempat, Tanggal Lahir : Kabupaten Semarang, 23 Desember 1970

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Dusun Pakopen RT 02 RW 01, Kecamatan  
Bandungan, Kabupaten Semarang

Agama : Islam

Status Perkawinan : Menikah

Pekerjaan : Karyawan Swasta

Kewarganegaraan : Indonesia

Riwayat Pendidikan

2014 – 2017 (April 2017) : Doktor Ilmu Ekonomi  
Universitas Merdeka Malang

2015 – 2017 (Pebruari 2017) : Magister Ilmu Hukum  
Universitas Merdeka Malang

2003 – 2005 (Juni 2005) : Magister Manajemen,  
Universitas Diponegoro, Semarang

1989 – 1994 : Teknik Kimia  
Universitas Diponegoro, Semarang

1986 – 1989 : SMA Negeri 3 Semarang

1983 – 1986 : SMP Pangudi Luhur Ambarawa

1977 – 1983 : SD Kanisius Jimbaran

## ABSTRACT

*Competition among companies at globalization era getting tighten, human resources which needed are the ones that capable to mastering in technology on short time, adaptive and responsive to the change on technologies. At situation personal integrity is getting important to win the competition. In the dynamic working work like today, organization need employees that will do the job which formally not part of their job requirement. On the organization behavior knowledge this matter known as Organizational Citizenship Behavior. A lot factors which influence to OCB, job satisfaction and competence also can influence OCB which in the end will influence to employee performance.*

*This study aimed to analyze the influence of job satisfaction and competence to employee performance. In addition, this study also aims to analyze the influence of mediating variables organizational citizenship behavior on the relationship between job satisfaction and competence to employee performance. Population is Garment Company employee in Semarang district that has been in operation for at least 5 years with 43.056 employees. Samples taken as many as 105 employees. Data used primary data. Data collection methods used were questionnaires. The analysis technique used is the SEM analysis.*

*The results showed that: 1). Job satisfaction and competence effect positively on organizational citizenship behavior. 2). Job satisfaction and competence effect positively on employee performance. 3). Organizational citizenship behavior effect on performance of employees. 4). Job satisfaction and competence effect positively on employee performance through organizational citizenship behavior. Job satisfaction will be better to improve on the achievement side, this will make employees getting more satisfied and will make an effort to improve their performances to always get rewards from the company. Employees competence must be improve on motive side, so that mindset of employees will develop which will support to achieve better performance. To improve organizational citizenship behavior can do in the altruism side, which growth behavior matter that help each other on the job so taht will achieve better performance*

**Keywords :** *Job satisfaction, Competence, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

## ABSTRAK

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia yang diperlukan pada saat ini adalah yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, organisasi membutuhkan karyawan yang akan melakukan pekerjaan yang secara formal bukan bagian dari persyaratan pekerjaannya. Dalam bidang ilmu Perilaku Organisasi, perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCB, Kepuasan Kerja dan Kompetensi dapat berpengaruh terhadap OCB yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Studi ini untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penambahan dalam studi ini juga menginginkan untuk menganalisa pengaruh mediasi variabel *organizational citizenship behavior* dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah karyawan perusahaan garmen di kabupaten Semarang yang beroperasi minimal 5 tahun dengan jumlah 43.056 karyawan. Sampel yang diambil adalah 105 karyawan data yang digunakan adalah data primer. Pengumpulan data menggunakan cara questioner. Teknik analisa yang digunakan analisa SEM.

Hasilnya menunjukkan 1. Kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. 3. *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja karyawan sebaiknya lebih ditingkatkan khususnya dari segi prestasi, ini akan membuat karyawan lebih puas dan akan berupaya untuk meningkatkan kinerja lebih baik agar selalu mendapatkan reward dari perusahaan. Kompetensi karyawan harus lebih ditingkatkan terutama dari segi motif, agar pola pikir karyawan bisa lebih berkembang sehingga bisa mendukung dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Upaya peningkatan *organizational citizenship behavior* dapat dilakukan dalam segi *altruism*, dengan menumbuhkan bentuk perilaku saling membantu dalam bekerja sehingga bisa mencapai kinerja yang lebih baik

**Kata Kunci:** Kepuasan kerja, kompetensi, *Organizational Citizenship Behavior*, kinerja karyawan

## **KATA PENGANTAR**

Puja dan puji syukur dipanjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan rahmat-Nya, skripsi ini dapat diselesaikan. Bahwa dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari banyak pihak. Untuk itu perkenankan penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Dr. Hono Sejati, S.H.,M.Hum. selaku Rektor Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran.
2. Dr. Sri Rahayu, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran, sekaligus sebagai penguji yang telah memberikan petunjuk, arahan dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Pitaloka Dharma Ayu, S.E., M.B.A. selaku Ketua Program Studi S1 Imu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran.
4. Dr. Dra.Hj. Edy Dwi Kurniati, SE.,MM. dan Fajar Suryatama, S.Sos. SE ,.MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan petunjuk, arahan dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Para dosen dan staff administrasi Program Studi S1 Imu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS) Ungaran.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi S1 Imu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI



(UNDARIS) Ungaran, se-angkatan, atas dorongan dan bantuan yang diberikan dalam penulisan skripsi ini

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini

Tiada gading yang tak retak demikian juga dengan skripsi ini banyak kekurangan-kekurangan yang ada, sekiranya pembaca yang budiman berkenan memberikan kritik dan saran, penulis sangat berterima kasih untuk itu. Akhir kata, bila ada kebenaran dalam tulisan ini itu adalah atas ridlo Allah semata dan bila ada kekurangan maupun kesalahan itu karena kepicikan penulis. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

Ungaran, Maret 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	iv
<b>LEMBAR BIODATA</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Sistematika Penelitian .....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	14
A. Kajian Pustaka .....	14
1. Kinerja Karyawan .....	14
a. Konsep Kinerja Karyawan .....	14
b. Mengukur Kinerja Karyawan.....	16
2. <i>OCB</i> .....	20
a. Konsep <i>OCB</i> .....	20
b. Pembagian <i>OCB</i> .....	25
3. Kepuasan Kerja .....	30
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	30
b. Indikator Kepuasan Kerja .....	33
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	35
4. Kompetensi .....	39
a. Pengertian Kompetensi .....	39
b. Macam-Macam Kompetensi .....	41
c. Standar Kompetensi .....	41
B. Penelitian Terdahulu .....	45
C. Kerangka Konseptual .....	52
D. Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	62
A. Jenis Penelitian .....	62

B.	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	63
1.	Populasi .....	63
2.	Sampel .....	63
3.	Teknik Pengambilan Sampel .....	64
C.	Variabel Penelitian .....	65
1.	Klasifikasi Variabel .....	65
2.	Definisi Konseptual Variabel .....	66
3.	Definisi Operasional Variabel .....	67
D.	Instrumen Penelitian .....	68
E.	Jenis dan Sumber Data .....	70
F.	Teknik Pengumpulan Data .....	71
G.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	72
1.	Uji Validitas .....	72
2.	Uji Reliabilitas .....	73
3.	Analisis Data .....	73
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>84</b>
A.	Hasil Penelitian .....	84
1.	Hasil Analisis Deskriptif .....	84
a.	Variabel kepuasan Kerja .....	84
b.	Variabel Kompetensi ... ..	89
c.	Variabel ( <i>OCB</i> ) .....	94
d.	Variabel Kinerja Karyawan ... ..	99
2.	Hasil Uji Validitas .....	105
3.	Hasil Uji Reliabilitas .....	107
4.	Uji <i>Structural Equation Model (SEM)</i> .....	108
a.	Evaluasi Kriteria Goodnes-of-Fit .....	108
b.	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Eksogen. ..	113
c.	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Mediasi ...	115
d.	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Endogen ..	118
e.	<i>Full Structural Model</i> ... ..	120
5.	Pengujian Hipotesis .....	123
B.	Pembahasan .....	127
1.	Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan, <i>OCB</i> , Kompetensi, dan Kepuasan Kerja .....	127
a.	Kinerja Karyawan .....	127
b.	<i>OCB</i> .....	129
c.	Kompetensi .....	130
d.	Kepuasan Kerja.....	131
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>OCB</i> .....	133
3.	Pengaruh Kompetensi Terhadap <i>OCB</i> .....	135
4.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	137
5.	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan..	139
6.	Pengaruh <i>OCB</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	141

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>OCB</i> .....	143
8. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>OCB</i> .....	144
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	146
A. Kesimpulan .....	146
B. Saran .....	148
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	152

## DAFTAR TABEL

Tabel :	Halaman
1.1. Daya Saing Tenaga Kerja ASEAN .....	6
1.2. Produksi dan Jumlah Tenaga Kerja Sektor Industri .....	7
2.1. Penelitian Terdahulu .....	48
3.1. Populasi Karyawan Garmen di Kabupaten Semarang .....	63
3.2. Sebaran responden tiap perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang ..	65
3.3. Variabel, Indikator dan Butir Kuesioner.....	69
3.4. <i>Goodness of Fit Index</i> .....	82
4.1. Jawaban Responden Mengenai Indikator Menyenangi Pekerjaan .....	84
4.2. Jawaban Responden Mengenai Indikator Mencintai Pekerjaan .....	85
4.3. Jawaban Responden Mengenai Indikator Moral Kerja.....	86
4.4. Jawaban Responden Mengenai Indikator Kedisiplinan .....	87
4.5. Jawaban Responden Mengenai Indikator Prestasi Kerja .....	88
4.6. Jawaban Responden Mengenai Indikator Pengetahuan .....	89
4.7. Jawaban Responden Mengenai Indikator Keterampilan.....	90
4.8. Jawaban Responden Mengenai Indikator Konsep Diri.....	91
4.9. Jawaban Responden Mengenai Indikator Ciri Diri .....	92
4.10. Jawaban Responden Mengenai Indikator Motif .....	93
4.11. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Sportmanship</i> .....	94
4.12. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Civic Virtue</i> .....	95
4.13. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Counscientiousness</i> .....	96
4.14. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Alturism</i> .....	97
4.15. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Courtesy</i> .....	98
4.16. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Quality</i> .....	99
4.17. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Quantity</i> .....	100
4.18. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Timeliness</i> .....	101
4.19. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Cost Effectiveness</i> .....	102
4.20. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Need for Supervision</i> .....	103
4.21. Jawaban Responden Mengenai Indikator <i>Interpersonal Impact</i> .....	104
4.22. Hasil Uji Validitas .....	106
4.23. Hasil Uji Reliabilitas .....	107
4.24. Hasil Uji Normalitas .....	108
4.25. Hasil Uji Univariate Outliers .....	110
4.26. Hasil Uji Multivariate Outliers .....	111
4.27. Hasil Uji Multicollinearity dan Singularity .....	112
4.28. Hasil Uji Fit CFA Variabel Eksogen .....	114
4.29. <i>Standardized Regression of Weights</i> Variabel Eksogen .....	115
4.30. Hasil Uji Fit CFA Variabel Mediasi .....	116
4.31. <i>Standardized Regression Weights</i> Variabel Mediasi .....	117
4.32. Hasil Uji Fit CFA Variabel Endogen .....	119
4.33. <i>Standardized Regression Weights</i> Variabel Endogen.....	120
4.34. Hasil Uji Fit Full Model SEM .....	122
4.35. <i>Standardized Regression Weights</i> Full SEM .....	123
4.36. Uji Hipotesis .....	124
4.37. Hasil Uji Intervening .....	126

## DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
2.1. Kerangka Konseptual .....	54
4.1. CFA Variabel Eksogen .....	113
4.2. CFA Variabel Mediasi .....	116
4.3. CFA Variabel Endogen .....	118
4.4. Full Model SEM .....	121

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :	Halaman
1. Kuesioner Penelitian .....	160
2. Hasil Kuesioner .....	166
3. Data SEM .....	174
4. <i>Reliability</i> Kepuasan Kerja, Kompetensi, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan .....	176
5. <i>Frequency Table</i> Kepuasan Kerja, Kompetensi, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan .....	180
6. Tabel r <i>Product Moment</i> .....	191
7. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Eksogen .....	192
8. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Intervening .....	194
9. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Endogen .....	196
10. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Full Model</i> .....	198
11. <i>Analysis Summary</i> .....	199
12. Uji Normalitas .....	202
13. Uji <i>Outliers</i> .....	203
14. Uji Multikolinearitas dan <i>Singularity</i> .....	207
15. Uji Hipotesis .....	208
16. Hasil Pengaruh langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total .....	210

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat sehingga potensi insaninya berkembang maksimal (Sutrisno, 2012). Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan pekerjaannya melebihi tugas pekerjaan yang biasa dilakukan atau karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan karyawan yang akan melakukan pekerjaan yang secara formal bukan bagian dari persyaratan pekerjaannya. Dalam bidang ilmu Perilaku Organisasi, perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan perilaku individu yang lebih, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal,



dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ,1988). Kinerja yang baik menuntut perilaku karyawan sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan OCB. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai karyawan yang baik (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak dilakukan, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasannya seperti penugasan dan promosi (Organ dan Ryan, 1995) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan.

Pada dasarnya, kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggungjawab dan wewenang yang diberikan. Manajer melakukan tindakan persuasif kepada bawahan agar melakukan suatu yang diinginkan, tetapi manajer tersebut tidak dapat melakukan dengan paksaan, menjadikan *reward*, atau memberikan ancaman hukuman. Perilaku saat ini dikenal dengan istilah

OCB dan merupakan hal yang paling vital karena dapat “memberi pelumas pada mesin sosial organisasi” (Smith *et. al*, 1983).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCB, Kepuasan Kerja dan Kompetensi dapat mempengaruhi OCB yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap OCB dan juga terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti lain, seperti Andhi Supriyadi *et al* (2017), Darsana (2013), Kasemsap (2013), Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Secara umum, karyawan yang mempunyai OCB tinggi, dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan, kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan pegawai dalam memandang pekerjaan individu. Ini terlihat dari sikap personel terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerja. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Menurut (As’ad, 2004) Kepuasan kerja karyawan akan memberikan dorongan besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian Kasemsap (2013), Rahayu Widayanti *et al* (2015), Wahyu Triwibowo *et al* (2016), Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi,*et al* (2016), membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian Ilie (2014), Deddy Pandaleke

(2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penempatan personel pada posisi yang sesuai dengan kompetensi merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Bellania Mangindaan *et al* (2020), Khoirul Mahmudi, *et al* (2020) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Kompetensi yang dimiliki merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan keterampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan kecakapan atau keahlian. Karyawan yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan, mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungan kerja .

Di Indonesia, OCB sangat penting karena dapat membantu meningkatkan produktivitas maupun kinerja karyawan yang bersangkutan.

Perilaku OCB ini diharapkan dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Di banyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional.

Berdasarkan data Asian Productivity Organization (APO) yang diterbitkan dalam APO Productivity Data Book 2019, posisi produktivitas pekerja Indonesia berada pada peringkat 5 dari 10 negara ASEAN. Produktivitas pekerja Indonesia berkisar di angka 26.000 USD, yang hanya seperlima dari Singapura. Singapura sendiri berada di peringkat pertama dengan produktivitas per pekerja sebesar 142.300 USD. Sedangkan Malaysia dengan produktivitas pekerja sebesar 60.000 USD.

Dari 126,57 juta penduduk usia 15 tahun ke atas yang bekerja, berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) BPS Agustus 2019, hanya sekitar 12,27 juta atau 9,7 persen yang dapat menikmati pendidikan tinggi dan merupakan lulusan universitas

Produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan negara ASEAN yang lain berdampak pada daya saing tenaga kerja di ASEAN maupun internasional. Umumnya perusahaan atau manajer tidak akan mencari tenaga kerja yang tingkat produktivitasnya rendah, karena hal ini dapat mempengaruhi produktivitas dan target perusahaan secara umum. Oleh karena itu, perusahaan ataupun manajer mencari tenaga kerja yang mempunyai

keahlian yang dapat membantu meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan kecakapan dalam bekerja akan mempunyai daya saing yang tinggi. Sedangkan tenaga kerja yang tidak mempunyai keahlian dan kecakapan dalam bekerja, tingkat daya saingnya rendah.

Semakin rendah rata-rata daya saing tenaga kerja, maka semakin rendah daya saing tenaga kerja suatu negara. Hal itu dapat dilihat dari daya saing di suatu negara atau negara tetangga sekitarnya, seperti ASEAN. Daya saing tenaga kerja negara-negara di ASEAN adalah dalam Tabel 1.1

Tabel 1.1  
**Daya Saing Tenaga Kerja ASEAN  
Tahun 2017-2018**

No.	Negara	Peringkat
1	Singapura	3
2	Malaysia	23
3	Thailand	32
4	Indonesia	36
5	Brunei	46
6	Vietnam	55
7	Philipina	56
8	Kambojoa	94
9	Laos	98

Sumber : Forum Ekonomi Dunia, (2019)

Berdasarkan Tabel 1.1, daya saing negara-negara di ASEAN, Indonesia menempati peringkat ke 4, namun daya saing internasional, Indonesia menempati peringkat 36. Di ASEAN, Indonesia masih kalah dengan Singapura, Malaysia dan Thailand. Produktivitas tenaga kerja perlu ditingkatkan dengan melalui peningkatan kinerja karyawan untuk itu OCB perlu diterapkan dan ditingkatkan di Indonesia.

Penelitian ini bermaksud mengambil obyek pada perusahaan garmen (pakaian jadi), karena diantara sektor industri lain, sektor pakaian jadi memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak dibandingkan sektor lain. Berdasarkan data dari BPS tahun 2019, indeks produktivitas dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada sektor yang bersangkutan adalah dalam Tabel 1.2

Tabel 1.2.  
**Produksi dan Jumlah Tenaga Kerja Sektor Industri  
Tahun 2018**

No.	Sektor	Indeks	Tenaga Kerja (Orang)
1	Pakaian Jadi	10,24	473.594
2	Pengolahan Tembakau	8,36	278.953
3	Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	4,32	48.268
4	Alat Angkutan	3,31	62.201
5	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin	2,96	6.112
6	Minuman	2,38	45.013
7	Kulit dan Alas Kaki	2,28	220.723

Sumber : BPS ( 2019)

Dari berbagai sektor industri sektor pakaian jadi (garmen) mempunyai kebutuhan akan tenaga kerja sebesar  $\pm$  473.594 tenaga kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud meneliti pada sektor industri garmen.

Saat ini Jawa tengah menjadi primadona baru investasi padat karya, seperti tekstil. Realisasi investasi di Jawa Tengah meningkat pesat. Selain Jawa Tengah, Jawa Barat adalah provinsi yang selama ini sudah dikenal sebagai kiblat investasi. Dari sisi penyerapan tenaga kerja, investasi tekstil di Jawa Tengah menyerap 60.442 tenaga kerja, kemudian Jawa Barat 40.980 dan provinsi Banten 1.469 tenaga kerja (data BPS 2019). Berdasarkan data dari Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API tahun 2019), terdapat 47 perusahaan

tekstil yang merelokasi pabrik ke Jawa Tengah, karena konversi lahan dan biaya produksi yang terus melonjak.

Kompetensi tenaga kerja Indonesia baik yang mengisi di pasar dalam maupun luar negeri dianggap masih kurang. Akibatnya mayoritas masih mengisi level-level bawah dalam struktur pekerjaannya. Data terakhir menyebutkan angkatan kerja di Indonesia sebanyak 131,5 juta. 60 persen diantaranya masih lulusan Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Untuk itu penyiapan tenaga kerja kompeten menjadi hal yang pokok dilakukan. Terutama bagi mereka yang ingin menjadi pekerja migran, skill menjadi salah satu instrumen pokok untuk menjadi bekalnya.

Riset “Global Leadership Study” yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30 persen tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, akumulasi dari 20 persen karyawan yang berencana pindah tempat kerja pada tahun baru, dan 13 persen yang mengaku saat ini sedang mencari pekerjaan baru. Sementara, hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya.

Hal ini disebabkan “Kepuasan dalam bekerja (job satisfaction) dan keinginan untuk bertahan di suatu perusahaan (intention to stay) dipengaruhi oleh perilaku atasan di tempat karyawan tersebut bekerja,” . Data dari studi ini juga menunjukkan bahwa 85 persen karyawan menganggap apresiasi dan pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sangatlah penting. Namun pada praktiknya hanya 36 persen atasan yang melakukannya. Digelar

di 14 negara termasuk Indonesia, studi ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja dengan rentang usia 22–61 tahun, mulai dari level karyawan hingga direktur. Di Indonesia, studi menyertakan 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah, dengan tujuan mengetahui cara kepemimpinan yang efektif di tanah air. Studi ini juga mengungkapkan bahwa hanya 17 persen karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka dan riset memperlihatkan bahwa kepuasan tersebut kuat dipengaruhi perilaku atasan.

Penelitian ini bermaksud meneliti perusahaan garmen di Kabupaten Semarang, dengan pertimbangan pada saat ini banyak perusahaan garmen yang berpindah dari daerah Jakarta dan sekitarnya ke daerah di Kabupaten Semarang (Jateng). Dari data indeks produksi sektor garmen mempunyai indeks yang paling tinggi dengan jumlah karyawan yang paling besar. Hal ini juga terjadi di Kabupaten Semarang dimana tenaga kerja sektor ini sangatlah besar, sehingga dipilihnya perusahaan garmen di Kabupaten Semarang karena banyak perusahaan pakaian jadi besar didirikan di Kabupaten Semarang, mempunyai karyawan yang banyak, khususnya bagian produksi, sehingga sangat memungkinkan untuk dilakukan penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengambil topik **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Manufaktur melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)”**.



## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB pada Industri Garmen ?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap OCB pada Industri Garmen ?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Garmen ?
4. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Garmen ?
5. Apakah OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Garmen ?
6. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB pada Industri Garmen ?
7. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB pada Industri Garmen ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk identifikasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Industri Garmen

2. Untuk identifikasi pengaruh Kompetensi terhadap OCB pada Industri Garmen
3. Untuk identifikasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Garmen
4. Untuk identifikasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Garmen
5. Untuk identifikasi pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Garmen
6. Untuk identifikasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB pada Industri Garmen
7. Untuk identifikasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB pada Industri Garmen.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai dua manfaat teoritis dan manfaat praktis.

Adapun manfaat teoritis dan manfaat praktisnya adalah sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang ilmu sumber daya manusia serta mengembangkan konsep dan kajian yang lebih mendalam berkaitan dengan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, Kompetensi dan *OCB*.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
- b. Hasil penelitian juga diharapkan bermanfaat bagi para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan sebagai upaya memberdayakan sumber daya dalam bentuk pengembangan sumber daya manusia yang terus menerus dan berkelanjutan, sehingga memberikan dampak langsung bagi peningkatan *OCB* dan kinerja karyawan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan acuan bagi para peneliti berikutnya yang berminat meneliti permasalahan yang terkait dengan penelitian ini.

## **E. Sistematika Penelitian**

### **Bab I : Pendahuluan**

Bab ini menjadi pengantar dan menjelaskan mengapa penelitian ini menarik untuk dilakukan, apa yang diteliti dan untuk apa penelitian ini dilakukan. Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan.

## **Bab II : Landasan Teori**

Bab ini berisi kajian pustaka, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis.

## **Bab III: Metode Penelitian**

Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

## **Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berisi hasil penelitian yang terdiri dari Analisa Deskriptif, Hasil Uji Validitas, Hasil Uji Reliabilitas, Uji SEM dan Uji Hipotesis penelitian dan Pembahasan dari hasil uji uji hopotesis .

## **Bab V : Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari penelitian ini

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Konsep Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggungjawab dan wewenang yang diberikan. Bernadin dan Russell (Gomes, 1995) memberi batasan mengenai kinerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job junction or activity during, a specified time periode*” (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian kinerja adalah “*a way of measuring the contributions of individuals to their organization*” (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasi).

Menurut Gomes (1995), ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif, yaitu:

- 1) *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja.

- 2) *Reliability*, menunjukkan tingkat kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- 3) *Discrimination*, menunjukkan tingkat di mana suatu kriteria kinerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja.

Beyley (Gomes, 1995), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu. Dalam pengertian ekonomi, kinerja atau performansi berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu : 1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, dan 2) kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

Bernardin dan Russel (1993), mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempumaan/mendekati tujuan yang diharapkan;
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah rupiah, jumlah unit, dan siklus kegiatan yang diselesaikan;
- 3) *Timeliness*, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan ada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain;
- 4) *Cost Effectiveness*, sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk

mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya;

- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan;
- 6) *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memiliki harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

Keenam penjelasan diatas, menunjukkan bahwa kinerja berkonotasi sebagai derajat hasil kerja yang dapat diukur dengan menggunakan standar yang ditetapkan, dengan cara menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja, dan dalam penelitian ini variabel kinerja diukur melalui enam indikator diatas.

#### **b. Mengukur Kinerja Karyawan**

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakan, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Bangun, 2012).

### 1) Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda, sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

### 2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

### 3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan yang lain. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan



menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkan tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaan produk. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

#### 4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan pekerjaan.

#### 5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga

membutuhkan kerja sama. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja lain.

Terdapat tiga jenis kriteria dalam penilaian pekerjaan, kriteria berdasarkan sifat, perilaku dan hasil (Bangun, 2012).

1) Kriteria berdasarkan sifat

Berpusat pada karakteristik pribadi setiap karyawan, jenis kriteria ini terpusat pada bagaimana kepribadian setiap karyawan dalam mengidentifikasi dan melaksanakan suatu jenis pekerjaan. Loyalitas, pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaan. Instrumen-instrumen yang dibuat untuk menilai kinerja hanya berkaitan dengan karakteristik karyawan, bukan mengarah pada pencapaian tujuan atas pekerjaan. Sebaiknya, penilaian kinerja harus dikaitkan dengan pekerjaan.

2) Kriteria berdasarkan perilaku

Hal ini mengarah pada bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu, perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan karyawan, dan perilaku-perilaku itu diukur oleh pembeli misterius.

3) Kriteria berdasarkan hasil

Jenis pekerjaan ini mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan, dimana pekerjaan tersebut mudah diukur dan jelas. Pengukuran dilakukan

berdasarkan hasil yang dapat diterapkan. Karyawan hanya bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan, tidak bertanggungjawab atas pekerjaan lain.

## 2. *OCB*

### a. Konsep *OCB*

Menurut Podsakoff *et. al* (1996) terdapat lebih dari 200 artikel yang diterbitkan tiap tahun yang menyertakan *OCB* sebagai kajian di berbagai jurnal akademis. Bahkan dalam bukunya Organ yang ditulis bersama-sama dengan Podsakoff dan Mackenzie yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences* mencoba untuk membagi berbagai aliran (*stream*) mengenai *OCB* dikarenakan cukup banyak pendapat dan kajian yang saling bertentangan mengenai *OCB* (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006). Oleh karena itu Organ (1998) mencoba untuk meringkas beberapa pendapat dari berbagai peneliti berdasarkan aliran yang diikuti menjadi beberapa bab seperti pengembangan konseptual mengenai *OCB* hubungannya dengan perilaku organisasi, kemudian dimensi-dimensi dari *OCB*, *antecedent* dari *OCB*.

Pada tahun 1988 definisi formal *OCB* mulai muncul dan menjadi definisi yang secara formal dikenal dan digunakan, yaitu: *“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicative functioning of the organization”* (perilaku individu yang berdasar pada

penilaian pribadi, tidak secara langsung atau terbuka dikenal oleh sistem *reward* formal dan secara keseluruhan mendorong fungsi efektif dari organisasi (Organ, 1988). Organ selanjutnya mendefinisikan "*discretionary*" sebagai perilaku yang tidak didorong oleh syarat kontraktual karyawan tetapi lebih kepada persoalan preferensi personal dimana secara umum dimengerti bahwa tidak dilakukan maka tidak akan mendapatkan sanksi (Organ, 1988).

Organ (1988) menjelaskan definisi yang menyatakan bahwa OCB tidak secara langsung atau formal dikompensasi oleh sistem *reward*, organisasi tidak akan serta merta membatasi perilaku OCB tersebut. Dalam kenyataannya Organ menambahkan bahwa sangat mungkin perilaku OCB tersebut dalam jangka panjang dapat penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap karyawan. Penilaian ini secara tidak langsung merupakan bagian untuk menentukan nilai kompensasi yang akan diterima oleh karyawan. Lebih lanjut, hal terpenting dari konsep OCB adalah perilaku tersebut tidak secara kontraktual dijamin mendapatkan imbalan. Namun demikian, adalah perlu untuk memikirkan *reward* yang didapatkan dari OCB merupakan *reward* tidak langsung dan tidak tetap.

Seperti yang ditekankan oleh Organ (1998) beberapa masalah timbul dari interpretasi konsep OCB yang berkaitan dengan *reward* tersebut. Mengacu pada definisi awal tentang OCB yang tidak secara kontraktual dijamin oleh sistem *reward* formal, terdapat paling tidak

dua masalah yang timbul dari interpretasi tersebut. Pertama, pada saat *reward* ditawarkan biasanya diikuti oleh penilaian dari kinerja. Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa beberapa bentuk OCB mungkin saja sama dengan kinerja yang ditetapkan sehingga mendorong kompensasi. Kedua, Organ (1988) mengatakan bahwa masalah lain terletak pada kenyataan sehingga sedikit *reward* bagi karyawan yang dijamin secara kontraktual. Organ (1988) juga menekankan beberapa kesulitan dalam memandang OCB sebagai perilaku di luar fungsi (*extra role*).

Mengulang kembali sejarah OCB, ketika pada 1977, penggagas OCB yakni Organ (1988), sebenarnya hanya bermaksud membuat sebuah studi untuk memuaskan keingintahuan Organ. Pada saat itu banyak peneliti yang mempunyai pendapat bahwa kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas. Temuan-temuan empiris ternyata hanya sedikit yang dapat mendukung kepercayaan tersebut. Kemudian, studi yang dilakukan Organ (1988) mencoba menjelaskan dan mempertahankan pandangan populer tersebut dengan membuat perbedaan antara pengukuran produktivitas secara kuantitatif dan secara kualitatif yang seringkali tidak tercermin dalam produktivitas masing-masing pekerja. Pengukuran secara kualitatif ini bisa mengambil bentuk, saling membantu rekan kerja, mengikuti jiwa dan peraturan dalam lingkungan kerja, dan mengakomodasikan perubahan

yang sering dibuat oleh manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Organ dan Ryan, 1995).

Pada 1983, pemikiran Organ ini diangkat kembali oleh Tom Bateman dan C. Ann Smith dalam penelitian disertasi untuk mengungkapkan dan mendalami apa yang telah ditulis oleh Organ (1988). Studi yang dilakukan oleh Barling dan Slater (2000) ingin mengetahui dampak dari kelebihan pekerjaan (*job overload*) pada sikap dan perilaku, dan sikap dari suatu kelompok pekerja non akademis di Universitas Indiana pada waktu yang berbeda, masing-masing sekitar enam dan delapan minggu. Desain studi ini memungkinkan untuk membuat suatu kesimpulan mengenai arah kausalitas. Apakah kelebihan pekerjaan yang mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja atau sebaliknya (Organ, 1988). Di bawah ini adalah ukuran OCB yang dikemukakan oleh Smith *et al* (1983) yaitu:

- 1) *Helps other employees with their work when they have been absent;*
- 2) *Exhibits punctuality in arriving at work on time in the morning and after lunch and breaks;*
- 3) *Volunteers to do things not formally required by the job;*
- 4) *Takes underserved workbreaks;*
- 5) *Takes the initiative to orient new employees to the department even though it is not part of his/her job description;*
- 6) *Exhibits attendance at work beyond the norm (for example, takes fewer days off than most individuals or fewer than allowed);*

- 7) *Helps others when their workload increases (assists Others until they get over the hurdie);*
- 8) *Coasts toward the end of the day;*
- 9) *Gives advance notice if unable to come to work;*
- 10) *Spends a great deal of time in personal telephone conversations;*
- 11) *Does not take unnecessary time off work*
- 12) *Assists me with my duties;*
- 13) *Makes innovative suggestions to improve the overall quality of the department;*
- 14) *Does not take extra breaks;*
- 15) *Willingly attends fuctions not required by the organization but that, help its overall image;*
- 16) *Does not spend a great deal of time in idle conversation.*

Keenambelas item untuk mengukur OCB yang dikemukakan oleh Smith *et al* (1983) merupakan hasil studi pada kelompok mahasiswa MBA kelas sore (yang sebagian besar adalah manajer) dengan mengarahkan untuk berpikir OCB terhadap teman sekerja. Hasil studi membuktikan bahwa keenambelas item tersebut ternyata terbukti mampu mengukur perilaku OCB. Analisis respon dari mahasiswa tersebut kemudian diidentifikasi pada dua faktor yang berbeda. Faktor pertama disebut sebagai “*altruism*” tetapi saat ini lebih banyak peneliti yang menggunakan istilah “*membantu (helping)*”. Apapun istilah yang digunakan faktor pertama ini memfokuskan perilaku OCB

yang memfokuskan pada cakupan yang lebih luas, misal sekelompok teman kerja, departemen, dan organisasi. Istilah yang digunakan untuk faktor kedua ini adalah “pemenuhan (*compliance*)”. Harus dipahami bahwa “pemenuhan” dalam OCB bukan berarti bahwa perilaku yang secara ketat dijalankan sesuai dengan aturan-aturan formal yang berlaku (Konovsky dan Organ, 1996).

#### **b. Pembagian OCB**

Upaya untuk lebih mendefinisikan OCB, Organ (1988) mengidentifikasi lima kategori tertentu perilaku diskresioner dan menjelaskan bagaimana masing-masing memaksimalkan efisiensi dalam suatu organisasi. *Altruism* (membantu rekan-rekan baru, memberikan waktu untuk yang lain) umumnya ditujukan terhadap individu yang lain, tetapi memberikan kontribusi terhadap efisiensi dengan meningkatkan kinerja individu. *Conscientiousness* (efisien menggunakan waktu yang tinggi, tingkat kehadiran berkontribusi pada efisiensi baik individu dan kelompok). *Sportsmanship* (menghindari mengeluh dan keluhan kecil), memaksimalkan jumlah total menghabiskan waktu pada usaha yang konstruktif dalam organisasi. *Courtesy* (memberikan pemberitahuan terlebih dahulu, pengingat, meneruskan informasi yang tepat), membantu mencegah masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu. *Civic Virtue* (melayani di organisasi, menghadiri fungsi tidak diperlukan yang membantu citra organisasi) melayani kepentingan organisasi.



Beberapa tipe atau dimensi dari OCB telah diidentifikasi Podsakoff *et al* (2003), lima dimensi OCB seseorang diharuskan untuk mengalami ketidaknyamanan minor yang disebabkan oleh orang lain. *Courtesy* mencegah terjadinya masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan (Podsakoff dan Mackenzie, 2003), menampilkan bahasa tubuh yang dipertimbangkan atau berhati-hati terhadap orang lain. Tindakan sopan dapat termasuk berkomunikasi secara teratur dengan rekan-rekan kerja sehingga pegawai tidak terkejut ketika peristiwa-peristiwa gagal membuka jalan yang diharapkan pegawai. *Courtesy* mencegah masalah dengan memberi tahu yang lain akan keputusan dan tindakan seseorang dapat mempengaruhi pegawai dan memberikan informasi kepada pegawai yang mungkin membutuhkan.

Perilaku ini adalah sebuah pilihan yang dilakukan oleh individu, bahwa merupakan kelalaian karyawan yang secara tidak umum telah dipahami sebagai hukuman. Para sarjana memiliki pandangan berbeda tentang penghormatan terhadap OCB. OCB terbagi menjadi 2 dimensi: *altruism* (target perilaku secara spesifik pada saat membantu individu) dan pemenuhan secara umum (pemenuhan perilaku direfleksikan dengan peraturan secara umum, norma dan harapan-harapan). Kemudian OCB diidentifikasi menjadi 5 dimensi, yaitu: *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness* dan *sportsmanship*.

Muncul pertanyaan lain berkaitan dengan kedua faktor OCB tersebut, yaitu bagaimanakah faktor “membantu” dan “pemenuhan” tersebut sesuai dengan definisi yang ditetapkan OCB. Seperti diketahui bahwa istilah “membantu” dan “pemenuhan” sebenarnya juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang mengikat dalam aturan formal. Sebaliknya, perilaku OCB didasarkan pada tindakan sukarela tanpa diatur dalam suatu aturan formal. Oleh karena itu Konovsky dan Organ (1996) memberikan beberapa faktor lain yang dapat diartikan sebagai perilaku OCB untuk membedakan dari istilah “membantu” dan “pemenuhan” yang selama ini digunakan.

Dengan menggunakan skala Likert untuk lima dimensi/indikator diuraikan sebagai berikut:

1) *Altruism*

- a) Membantu mengeijakan tugas orang lain pada saat tidak masuk.
- b) Membantu orang lain yang memiliki beban kerja tinggi.
- c) Membantu proses orientasi karyawan baru walaupun tidak diminta.
- d) Membantu orang lain ketika memiliki permasalahan kerja.
- e) Selalu siap untuk memberikan bantuan pada orang sekitar.

2) *Conscientiousness*

- a) Tingkat kehadiran kerja diatas rata-rata normal.
- b) Tidak mengambil istirahat tambahan.
- c) Mematuhi peraturan dan tata tertib perusahaan meskipun tidak

ada yang melihat.

- d) Percaya bahwa bekerja dengan jujur akan mendapatkan imbalan yang sesuai pula.

3) *Sportmanship*

- a) Menghabiskan banyak waktu untuk mengkomplain mengenai hal-hal yang tidak penting.
- b) Selalu fokus pada apa yang salah dari pada sisi positif.
- c) Selalu menemukan kesalahan pada apa yang dilakukan organisasi.
- d) Tipe banyak bicara yang selalu butuh perhatian

4) *Courtesy*

- a) Mengambil langkah untuk mencoba menghindari masalah dengan karyawan lain.
- b) Selalu berpikir panjang mengenai bagaimana sikapnya dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain.
- c) Tidak mengganggu hak orang lain
- d) Mencoba untuk menghindari menciptakan masalah dengan rekan kerja.
- e) Memikirkan dampak dari tindakan terhadap rekan kerja.

5) *Civic virtue*

- a) Menghadiri pertemuan yang tidak diwajibkan tetapi tetap dianggap penting.
- b) Melakukan tugas yang tidak diwajibkan tetapi dapat membantu

citra perusahaan.

- c) Selalu mengetahui segala perubahan yang tidak terjadi di organisasi.
- d) Membaca dan memperhatikan pengumuman, memo dan lain-lain.

Podsakoff dan Mackenzie (1994) membagi dimensi OCB menjadi lima dimensi dengan indikator yang antara lain:

Dimensi *Altruism*, meliputi indikator-indikator yaitu:

- 1) Mempunyai keinginan menyisihkan waktu untuk membantu rekan kerja yang lain.
- 2) Mempunyai keinginan menyisihkan waktu untuk membantu karyawan yang baru.

Dimensi *Courtesy*, meliputi indikator-indikator yaitu:

- 1) Mengetahui perasaan lain sebelum melakukan tindakan yang mungkin akan mempengaruhi orang lain.
- 2) Mencoba untuk mencegah terjadi masalah dengan karyawan.

Dimensi *Cheerleading*, meliputi indikator-indikator :

- 1) Bertindak sebagai pendamai ketika karyawan yang lain menyatakan ketidaksetujuan.
- 2) Memberikan pengaruh untuk menstabilkan perbedaan yang sedang terjadi.

Dimensi *Civic virtue*, meliputi indikator-indikator :

- 1) Menjalankan fungsi yang tidak diwajibkan tetapi dapat membantu

citra perusahaan

- 2) Menghadiri training (pelatihan) yang tidak diwajibkan
- 3) Menghadiri dan aktif berpartisipasi dalam rapat perusahaan

Dimensi *Sportmanship*, meliputi indikator-indikator :

- 1) Menghabiskan banyak waktu mengkomplain masalah sepele.
- 2) Selalu menemukan kesalahan pada apa yang dilakukan oleh perusahaan.
- 3) Cenderung membesar-besarkan suatu masalah.
- 4) Selalu tokus pada apa yang salah daripada mengambil sisi positif.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2011) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan.” Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hasibuan (2008) mendefinisikan “kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.”

Menurut Mangkunegara (2009) “kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.” Wexley dan Yulk dalam Mangkunegara (2009) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*” maksudnya cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.”

Menurut Luthan (2006) “kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, Kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.”

Selanjutnya menurut Martoyo (2000) “dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.” Balas jasa karyawan ini, berupa “finansial” maupun yang “nonfinansial.” Apabila kepuasan terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan

terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, terutama bagian personalia. Hal ini disebabkan karena masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

- a. Tingkat absensi karyawan
- b. Perputaran (*turnover*) tenaga kerja
- c. Semangat kerja
- d. Keluhan-keluhan
- e. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2011) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.”

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan atau sikap yang dirasakan oleh setiap karyawan yang berbeda-beda mengenai puas atau tidaknya puasnya yang dirasakan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan lingkungan/kondisi pekerjaannya.

## **b. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Yuwono (2005) indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

- a. Upah : jumlah dan rasa keadilannya
- b. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
- c. Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
- d. *Benefit* : asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
- e. *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
- f. *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
- g. *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
- h. *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
- i. Communication : berbagai informasi didalam organisasi (vebal maupun nonverbal).

Hasibuan (2008), menyatakan indikator kepuasan kerja adalah :

- a. Menyenangi pekerjaan  
Orang yang menyadari betul arah kemana menjurus, mengapa menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya harus menuju sasarnya. Karyawan menyenangi pekerjaannya karena bisa mengerjakannya dengan baik.
- b. Mencintai pekerjaan  
Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya



upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

c. Moral Kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

d. Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

e. Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Dari uraian di atas kepuasan kerja dapat tercipta jika pengurus dan karyawan saling mendukung dan adanya kerja sama yang baik sehingga akan tercipta suatu tujuan yang baik yang telah disepakati bersama. hal ini akan nampak pada sikap kerja karyawan.

**c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Selanjutnya menurut Sutrisno (2011) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu :

a. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

b. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, umur dan sebagainya.

d. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya

Menurut Luthan (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka karyawan cenderung menjadi puas.

b. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu karyawan memperoleh kebutuhan dasar,

tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi individu terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh.

c. Pengawasan

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.

d. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen.

e. Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok kerja atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana

pada karyawan individu. Kelompok kerja, terutama tim yang “ikut”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

Menurut Strauss dan Sayles (1996) faktor-faktor penentu kepuasan kerja yaitu terdiri dari :

a. Pengharapan

Jika saya mengharapkan pekerjaan saya menantang (atau baik bayarannya), dan ternyata tidak, saya tidak puas. Tetapi bila saya mengharapkannya membosankan (atau rendah bayarannya), dan ternyata benar demikian, rasa kecewa saya mungkin hanya sedikit

sebuah contoh mengenai proses pengharapan : kepuasan kerja buruh kulit hitam yang menurun dengan tajam pada pertengahan tahun enam puluhan, barangkali bukan karena kondisi pekerjaan obyektif telah berubah, melainkan karena Gerakan hak-hak penduduk telah melahirkan pengharapan-pengharapan yang lebih tinggi.

b. Penilaian diri

c. Norma-norma sosial

d. Perbandingan-perbandingan sosial

e. Hubungan input/output

f. Keikatan

g. Dasar pemikiran

## 4. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Rivai dan Sagala (2010), kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *perform* yang ditetapkan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara individu yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi. Menurut Dharma (2005), istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara individu yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi.

Bozkurt (2011) mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi). Menurut Hutapea dan Thoha (2008) atas dasar tingkat

kesadaran dalam melakukan pekerjaan, secara awam arti kata kompetensi dapat dibedakan menjadi 4 bagian yaitu :

a. *Unconcius incompetnce*

Apabila seseorang tidak menyadari bahwa dirinya tidak mampu melakukan sesuatu.

b. *Conscious incompetence*

Apabila seseorang menyadari bahwa individu tidak mampu melakukan sesuatu.

c. *Conscious competence*

Apabila seseorang mampu mengerjakan sesuatu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi.

d. *Unconcius competence*

Apabila seseorang mampu melakukan pekerjaan dengan mahir sehingga dapat melakukannya secara otomatis.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) ada 2 jenis definisi kompetensi yaitu:

- a. Kompetensi teknis (*technical competencies*) yaitu kompetensi sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggungjawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh pemangku jabatan agar mampu berprestasi dengan baik.

- b. Kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) yaitu kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Selanjutnya menurut Ulrich dalam Hutapea dan Thoha (2008) kompetensi sebagai “pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skill or abilities*).”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah suatu kemampuan setiap individu yang terbentuk dari aspek watak, sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan dalam melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal.

#### **b. Macam-macam Kompetensi**

Robbins (2001) membagi kompetensi menjadi dua macam, yaitu :

- a. Kompetensi intelektual

Kemampuan untuk mengerti dan memahami bagaimana cara melakukan pekerjaan secara baik dan benar, serta mengerti standar hasil kualitas produk yang ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Kompetensi fisik

Kemampuan yang berhubungan dengan kekuatan fisik, kecekatan, dan keterampilan karyawan dalam bekerja.

Rao (1996) menyatakan terdapat tiga dimensi perilaku yang tercakup di dalam kompetensi pada umumnya. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:



- a. Dimensi kognitif, yaitu dimensi yang berasal dari kemampuan yang meneliti perolehan pengertian, pengetahuan, informasi, pandangan dan sebagainya agar dapat melaksanakan tugas.
- b. Dimensi afektif, yaitu dimensi yang berkaitan dengan perolehan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pengertian yang dimiliki seseorang.
- c. Dimensi aktif, yaitu dimensi yang berhubungan dengan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kompetensi masih dibagi menjadi dua macam yaitu kompetensi intelektual merupakan kompetensi yang menitikberatkan akan kemampuan berpikir serta kompetensi fisik yang lebih menitikberatkan pada keterampilan dan kemampuan fisik seseorang.

### **c. Standar Kompetensi**

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) standar kompetensi merupakan “daftar kompetensi setiap pekerjaan (jabatan) yang disajikan secara umum untuk dapat dijadikan ukuran standar pelaksanaan kompetensi”. Standar kompetensi pada umumnya dikeluarkan oleh lembaga-lembaga pelatihan maupun lembaga-lembaga pemerintah. Sebagai contoh lembaga-lembaga pelatihan maupun pemerintahan membuat semacam standar kompetensi yang bertujuan untuk menyetarakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang dilaksanakan. Lembaga pelatihan mengharapkan dengan adanya standar

kompetensi itu lembaga-lembaga pelatihan akan memberikan pelatihan dengan cara dan materi yang standar, yang tidak jauh beda dari lembaga pelatihan yang lain.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008), penyajian standar kompetensi tersebut dibedakan menjadi tiga, yang disesuaikan dengan kelompok penggunaanya, yaitu:

- a. Standar kompetensi untuk kelompok industri, contoh standar kompetensi untuk kelompok industri adalah standar kompetensi industri perbankan, industri perminyakan, manufaktur, dan industri lainnya.
- b. Standar kompetensi lintas industri biasanya dibuat untuk jenis pekerjaan tertentu yang dimiliki oleh semua industri. Sebagai contoh pekerjaan Manajer SDM, Manajer Keuangan, Manajer IT. Pekerjaan-pekerjaan tersebut ada pada industri pertambangan, manufaktur, perbankan dan industri lainnya. Oleh karena itu, pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat memiliki standar kompetensi yang sama untuk semua industri.
- c. Standar kompetensi untuk perusahaan, standar kompetensi ini dapat dibuat khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan masing-masing. Sebagai contoh PT. X dapat membuat standar kompetensi sendiri khusus untuk PT. X.

Selanjutnya Hutapea dan Nurianna (2008) menyatakan bahwa standar kompetensi mencakup tiga aspek, yaitu:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), merupakan informasi yang dimiliki seseorang, berkaitan dengan bagaimana memahami pengetahuan dibidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya yang berhubungan dengan peraturan, prosedur dan teknik. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi
- b. Keterampilan (*skills*), merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktifitas atau pekerjaan. Keterampilan lebih sukar dimiliki dari pada pengetahuan. Namun seseorang yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang dilakukan.
- c. Perilaku individu/ sikap (*attitude*), yang terdiri dari 3 hal yaitu :
  - Konsep diri (*Self concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehnya sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini dipengaruhi etika, cara pandang atau pengertian seseorang tentang sesuatu.
  - Ciri diri (*trait*) adalah karakter bawaan diri, misal reaksi yang konsisten terhadap sesuatu, ciri-ciri ini merupakan karakter

fisik, kognitif dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.

- Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan dan perhatian yang biasanya terjadi tanpa disadari akan mempengaruhi seseorang untuk mencapai sasaran kinerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku seseorang.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dibuat berdasarkan hasil hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijabarkan sebagai berikut. Rahayu Widayanti, *et al* (2016), melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Arum Darmayanti, *et al* (2015), melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Wahyu Triwibowo, *et al* (2016), melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Demikian juga dengan Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi, *et al* (2016), melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Bellania Mangindaan, *et al* (2020), melakukan penelitian hubungan antara Kompetensi dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap OCB. Khoirul Mahmudi, *et al* (2020), melakukan penelitian hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Puja Sulistyawan (2017), melakukan penelitian hubungan antara kompensasi dengan variabel intervening OCB terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja. Ance Selfi Adianita, *et al* (2017), melakukan penelitian hubungan antara kompetensi terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Rian Nirmawati, *et al* (2017), melakukan penelitian hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Andriani Muliadi, *et al* (2018) melakukan penelitian hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Deddy Pandaleke (2016) ) melakukan penelitian hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Rahmat Darmawan, *et al* (2015), melakukan penelitian hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, Demikian juga Bongsu Saragih, *et al* (2017), melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Andhi Supriyadi, *et al* (2017), melakukan penelitian hubungan antara OCB terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja. Bongsu Saragih, *et al* (2017), melakukan penelitian hubungan antara OCB terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja. Ilie (2014) melakukan penelitian hubungan antara OCB dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan Darsana (2013) melakukan penelitian hubungan antara OCB dan *performance* (kinerja). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap *performance* (kinerja). Demikian juga dengan Anna Suzana (2017) melakukan penelitian hubungan antara OCB dan *performance* (kinerja). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap *performance* (kinerja)

Ance Selfi Adianita, *et al* (2017), melakukan penelitian hubungan antara kompetensi terhadap kinerja melalui OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB. Kasemsap (2012) melakukan penelitian hubungan antara OCB sebagai mediasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja.

Secara umum hasil penelitian - hasil penelitian terdahulu tersebut dapat

dibuat dalam Tabel 2.1 :

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan tahun	Variabel	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Darsana (2013)	Independen : 1. Personalitas 2. Budaya organisasi Mediating : 3. OCB Dependen : 4. Kinerja karyawan	1. Personalitas dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB 2. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Personalitas dan Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel OCB, Kinerja	Variabel Personalitas, Budaya organisasi
2	Kasemsap (2013)	Independen : 1. Pemberdayaan Psikologis 2. Kepuasan kerja Mediating : 3. OCB Dependen : 4. Kinerja organisasi	1. Pemberdayaan Psikologis Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB 2. OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja organisasi 3. Pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja dan OCB berpengaruh terhadap kinerja	Variabel Kepuasan Kerja, OCB, Kinerja Organisasi	Variabel Pemberdayaan Psikologis,
3	Ilie (2014)	Independen : 1. OCB 2. Kepuasan berkerja Dependen : 3. Kinerja Karyawan	OCB dan Kepuasan bekerja berpengaruh terhadap Karyawan	Variabel OCB, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan	Variabel penempatan OCB sebagai variabel terikat
4	Arum Darmawati, <i>et al</i> (2015)	Bebas : 1. Kepuasan Kerja Mediasi 2. Komitmen organisasi Terikat :	1. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja dengan OCB	Variabel Kepuasan kerja, OCB,	Variabel Komitmen organisasi

dilanjutkan

lanjutan

		3. OCB			
5	Rahmat Darmawan, <i>et al</i> (2015)	Bebas : 1. Motivasi 2. Kompetensi Mediasi 3. Kepuasan Kerja Terikat : 4. Kinerja	1. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja	Variabel Kompetensi, Kepuasan kerja dan Kinerja	Variabel Motivasi,
6	Rahayu Widayanti <i>et al</i> (2015)	Bebas : 1. Komitmen organisasi 2. Kepuasan Kerja Terikat : 3. OCB	1. Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB	Variabel OCB, Kepuasan kerja	Variabel Komitmen organisasi
7	Wahyu Triwibowo <i>et al</i> (2016)	Bebas : 1. Komitmen organisasi 2. Kepuasan Kerja Terikat : 3. OCB	1. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB 2. Komitmen organisasi memediasi Kepuasan Kerja dan OCB	Variabel OCB, Kepuasan kerja	Variabel Komitmen organisasi
8	Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi, <i>et al</i> (2016)	Bebas : 1. Komitmen organisasi 2. Kepuasan Kerja Terikat : 3. OCB	1. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB 2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasi 3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB 4. Komitmen organisasi memediasi Kepuasan Kerja dan OCB	Variabel OCB, Kepuasan kerja	Variabel Komitmen organisasi
9	Deddy Pandaleke (2016)	Bebas : 1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi 3. Kompetensi Terikat : 4. Kinerja	1. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja	Variabel Kompetensi, kepuasan kerja Kinerja Karyawan	Variabel komitmen organisasi
10	Rian Nirmawati,	Bebas : 1. Kompetensi	1. Kompetensi dan kepuasan kerja	Variabel Kompetensi,	tidak ada moderating

dilanjutkan



lanjutan

	<i>et al</i> (2016)	2. Kepuasan kerja Terikat : 3. Kinerja	berpengaruh terhadap Kinerja 2. Kompetensi dan kepuasan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja	Kepuasan kerja, Kinerja	
11	Ance Selfi Adianita <i>et al</i> (2017)	Independen : 1. Kompetensi 2. <i>Emotional Quotient</i> 3. <i>Self Efficacy</i> Mediating : 4. OCB Dependen : 5. Kinerja Karyawan	1. Kompetensi tidak signifikan terhadap kepuasan OCB dan Kinerja 2. <i>Emotional Quotient</i> tidak signifikan terhadap OCB tetapi signifikan terhadap Kinerja 3. <i>Self Efficacy</i> signifikan terhadap OCB dan Kinerja 4. OCB signifikan terhadap Kinerja	Variabel Kompetensi, OCB, Kinerja	Variabel <i>Emotional Quotient</i> dan <i>Self Efficacy</i>
12	Puja Sulistyawan (2017)	Bebas : 1. Kompetensi 2. Modal Psikologi Mediasi 3. OCB Terikat : 4. Kinerja	1. Kompetensi berpengaruh terhadap OCB 2. Mediasi OCB terhadap Kinerja terbukti	Variabel Kompetensi, OCB, Kinerja	Variabel Modal Psikologi
13	<i>Bongsu Saragih et al</i> (2017)	Independen : 1. OCB 5. Kompetensi Mediating : 6. Kepuasan Kerja Dependen : 7. Kinerja karyawan	1. OCB dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja 2. OCB dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja	Variabel Kompetensi, Kepuasan kerja, OCB, Kinerja Karyawan	Penempatan OCB sebagai mediating
14	Andhi Supriyadi, <i>et al</i> (2017)	Independen : 1. Budaya organisasi 2. Komitmen organisasi 3. Kompensasi Mediating : 4. OCB	1. Budaya organisasi, Komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh	Variabel OCB, Kinerja Karyawan	Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi

dilanjutkan

		Dependen : 5. Kinerja karyawan	terhadap OCB 2. Budaya organisasi, Komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 3. OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan		
15	Anna Suzana (2017)	Independen : 1. OCB Dependen : 2. Kinerja Karyawan	OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Variabel OCB, Kinerja Karyawan	Variabel Tidak ada mediating variabel
16	Andriani Muliadi, <i>et al</i> (2018)	Independen : 1. Kompetensi 2. Kepuasan kerja Dependen : 3. Kinerja	1.kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja 2.Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja 3.kepuasan kerja dan Kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja	Variabel Kompetensi, kepuasan kerja Kinerja	Tidak ada moderating
17	Bellania Mangindaan <i>et al</i> (2020)	Independen : 1. Budaya organisasi 2. Komitment Organisasi 3. Kompetensi Dependen : 4. OCB	Budaya organisasi, Komitment organisasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap OCB	Variabel OCB, Kompetensi	Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi
18	Khoirul Mahmudi, <i>et al</i> (2020)	Independen : 1. Budaya organisasi 2. Kepuasan kerja 3. Kompetensi Dependen : 4. OCB	Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Kompetensi berpengaruh terhadap OCB	Variabel Kepuasan Kerja, Kompetensi dan OCB	Variabel Budaya Organisasi

Sumber : Penelitian Yang Diolah, 2021

### C. Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang (Byars dan Rue,1988). Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Di banyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan, secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional.

Agar karyawan mampu menunjukkan kinerja yang maksimal, salah satu cara yang dilakukannya adalah melaksanakan OCB. OCB merupakan perilaku individu yang berdasar pada penilaian pribadi, tidak secara langsung atau terbuka dikenal oleh sistem *reward* formal dan secara keseluruhan mendorong fungsi efektif dari organisasi (Organ,1988). OCB merupakan sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. OCB didasari oleh suatu motif atau nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya.

Banyak faktor dapat mempengaruhi OCB, seperti Kompetensi, dan kepuasan kerja. Menurut Handoko (2011) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan.” Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini Nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

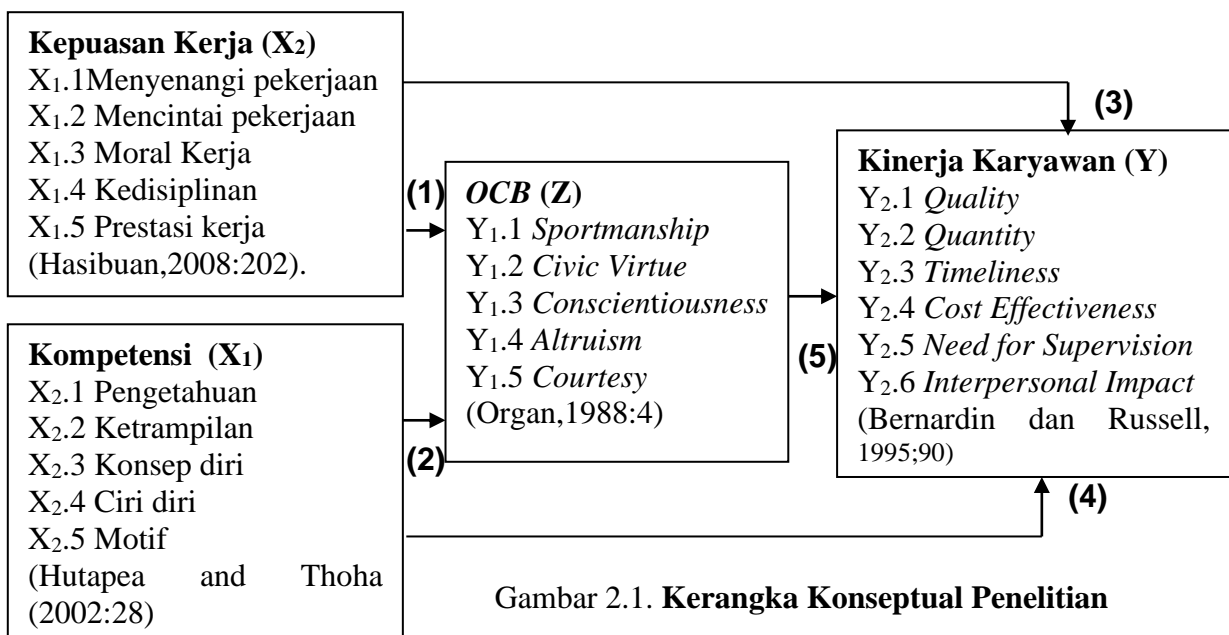
Sedangkan Hasibuan (2008) mendefinisikan “kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.”

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Rivai dan Sagala (2010), kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *perform* yang ditetapkan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara individu yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi. Menurut Dharma (2005), istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara individu yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi.

Bozkurt (2011) mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi).

Pengaruh Kepuasan kerja dan kompetensi terhadap OCB dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya Darsana (2013), Kasemsap (2013), Ilie (2014), Arum Darmawati, *et al* (2015), Rahmat Darmawan, *et al* (2015), Rahayu Widayanti *et al* (2015), Wahyu Triwibowo *et al* (2016), Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi, *et al* (2016), Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), *Bongsu Saragih et al* (2017), Andhi Supriyadi, *et al* (2017), Anna Suzana (2017), Andriani Muliadi, *et al* (2018), Bellania Mangindaan *et al* (2020), Khoirul Mahmudi, *et al* (2020)

Berdasarkan uraian dan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka konseptual dalam Gambar 2.1 :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan hubungan dalam Gambar 2.1. Kerangka Konseptual dinyatakan oleh :

1. Kasemsap (2013), Rahayu Widayanti *et al* (2015), Wahyu Triwibowo *et al* (2016), Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi,*et al* (2016),
2. Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Bellania Mangindaan *et al* (2020), Khoirul Mahmudi, *et al* (2020)
3. Ilie (2014), Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018)
4. Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018)
5. Darsana (2013), Kasemsap (2013), Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Andhi Supriyadi, *et al* (2017)

#### **D. Hipotesis**

Menurut Handoko (2011) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan.” Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini Nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) “kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.” Wexley dan Yulk dalam Mangkunegara (2009) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*” maksudnya cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Perasaan

yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.” Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu membuat karyawan berperilaku OCB. Seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan bersedia melakukan apapun untuk perusahaan yang pada akhirnya menimbulkan OCB. Kasemsap (2013), Rahayu Widayanti *et al* (2015), Wahyu Triwibowo *et al* (2016), Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi,*et al* (2016) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Bozkurt (2011) mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi). Kompetensi yang dimiliki 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, Agar mampu berkinerja superior sebagai wujud dari perilaku extra peran (OCB), maka

diperlukan dukungan kompetensi (*knowledge, skill, dan attitude*) yang tinggi. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan organizational citizenship behavior (OCB). Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Bellania Mangindaan *et al* (2020), Khoirul Mahmudi, *et al* (2020), menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap OCB

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB**

**H<sub>2</sub> : Kompetensi berpengaruh terhadap OCB**

Menurut Luthan (2006) “kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, Kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.” Selanjutnya menurut Martoyo (2000) “dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.” Balas jasa karyawan ini, berupa “finansial” maupun yang “nonfinansial.” Apabila kepuasan terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, terutama bagian personalia. Kemauan yang keras dari karyawan itu sendiri dalam



hubungannya untuk meningkatkan kinerja individu masing-masing dapat didorong dengan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawannya, Yaitu karyawan memberikan prestasi kerja dan kinerja yang baik bagi kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan reward kepada karyawan baik berbentuk fisik maupun non fisik dari perusahaan tersebut. Dengan demikian perusahaan diharapkan dapat bersikap adil atas apa yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya pemberian reward tersebut, karyawan terdorong untuk berlomba-lomba mendapatkan reward dari perusahaan. Ilie (2014), Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018), menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Dharma (2005), istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara individu yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi. Hubungan kompetensi terhadap kinerja. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja. Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Dengan demikian jika karyawan memiliki kompetensi yang sesuai maka akan meningkatkan kinerjanya. Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018), menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

**H<sub>4</sub> : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

OCB merupakan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. OCB didasari oleh suatu motif atau nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang untuk mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah. Oleh karena itu, secara pragmatis praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang bersifat eksternal. Karyawan yang mempunyai OCB tinggi diharapkan dapat mencapai kinerja yang optimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Informasi tinggi rendahnya kinerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kerja karyawan. Hasil penelitian Andhi Supriyadi (2017) menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> : OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini, factor factor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kompetensi, OCB dan kepuasan kerja. Bernardin dan Russel (1993),

mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: *Quality, Quantity, Timeliness, Cost Effectiveness, Need for supervision, Interpersonal Impact*. Indikator yang dijadikan ukuran kompetensi seperti dikemukakan Hutapea dan Nurianna (2008) yaitu : pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), konsep diri (*Self concept*), ciri diri (*trait*), motif

Indikator yang dijadikan ukuran OCB seperti dikemukakan oleh Podsakoff *et al.*, (2000) yang terdiri dari *Altruism* mengacu pada perilaku ingin membantu ditujukan kepada individu di dalam organisasi, dimana hal ini sangat menguntungkan perusahaan. *Conscientiousness* (pada awalnya disebut sebagai *Generalized Compliance*), mengacu pada perilaku yang menguntungkan organisasi, bukan individu atau kelompok spesifik. *Civic Virtue* adalah partisipasi bertanggung jawab dalam proses politik dari organisasi. *Sportsmanship* mengacu pada toleransi terhadap ketidaknyamanan dan hal-hal yang mengganggu dari kehidupan organisasi tanpa mengeluh dan merasa diperlakukan tidak adil. *Courtesy* melibatkan mencegah masalah dengan memberitahu yang lain akan keputusan dan tindakan dimana dapat mempengaruhi seseorang dan memberikan informasi kepada seseorang yang mungkin membutuhkannya. Indikator yang dijadikan ukuran kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan Hasibuan (2008) mengungkapkan bahwa ada lima indikator pengukuran kepuasan kerja, antara lain: menyenangkan pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Variabel dalam penelitian ini, yaitu: kompetensi, OCB, kepuasan kerja dan kinerja terkait saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain baik secara

langsung maupun tidak langsung. Sebagaimana penelitian Darsana (2013), Kasemsap (2013), Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Andhi Supriyadi, *et al* (2017) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja maka dapat di hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>6</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB**

**H<sub>7</sub> : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan mencari hubungan kausal. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bersifat kausal, dimana hubungan yang diteliti bersifat sebab akibat (Sugiyono,2008). Desain penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory research) yaitu menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Umar, 2008). Penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui berapa besar kontribusi variabel – variabel bebas terhadap variabel terikat serta besarnya arah hubungan yang terjadi (Umar,2008)

Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap, dimulai dari mendeskripsikan variabel untuk memperoleh gambaran tentang parameter yang diukur dari kondisi dan distribusi dari indikator per variabel serta menguji pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap *OCB* dengan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Untuk memprediksi besarnya variabel, bentuk hubungan dan menentukan jumlah dan besarnya pengaruh variabel eksogen dan endogen menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui Program AMOS.

## B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang yang telah beroperasi sekurangnya 5 tahun dengan jumlah 43.056 karyawan (Dinsosnakertrans Kabupaten Semarang). Perincian karyawan Garmen di Kabupaten Semarang tahun 2019 adalah pada Tabel 3.1:

Tabel 3.1.

**Populasi Karyawan Garmen Kabupaten Semarang  
Tahun 2019**

No.	Nama Perusahaan	Orang
1	PT. Matrix Indo Global	11.689
2	PT. Ungaran Sari Garment	11.295
3	PT. Sam Kyung Jaya Garment	5.070
4	PT. Morich Indo Fashion	3.495
5	PT. Libra Permana	2.709
6	PT. Starlight Garment Semarang	1.998
7	PT. Nesia Pan Pasific Knit	1.900
8	PT. Sumber Bintang Rejeki	1.761
9	PT. Sadava Indo	1.591
10	PT. Star Fashion Ungaran	1.548
Total Karyawan		43.056

Sumber : Dinsosnakertrans Kabupaten Semarang, 2019

### 2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi di Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang, yang telah bekerja sekurang-

kurangnya 2 tahun dengan bersatus karyawan tetap pada perusahaan yang telah beroperasi sekurang-kurangnya 5 tahun

Menurut Ferdinand (2002), apabila menggunakan teknik analisis SEM, maka sampel yang digunakan antara 100 – 200 responden. Digunakan  $5 \times \text{jumlah indikator} = 5 \times 21 = 105$ , sehingga sampel 105 sudah memenuhi kriteria 100 – 200.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *purposive* dan *stratified random sampling* dengan kriteria:

1. Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang yang telah beroperasi lebih dari 5 tahun.
2. Karyawan pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang yang telah bekerja  $\geq 2$  tahun.
3. Karyawan pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang yang berstatus karyawan tetap.

Dari Tabel 3.1. Populasi Karyawan Garmen di Kabupaten Semarang tahun 2019 dengan target responden yang diinginkan adalah 105 maka distribusi sebaran responden dihitung :

$$\frac{11.698}{43.056} \times 105 \text{ adalah } 28.505 \text{ dibulatkan } 28 \text{ selanjutnya dalam Tabel 3.2}$$

Tabel 3.2.  
**Sebaran Responden tiap Perusahaan Garmen  
 di Kabupaten Semarang**

No	Perusahaan	Jumlah	Persentase
1	PT. Matrix Indo Global	28	27,1
2	PT. Ungaran Sari Garmen	28	26,2
3	PT. Sam Kyung Jaya Garment	12	11,7
4	PT. Morich Indo Fashion	8	8,1
5	PT. Libra Permana	7	6,3
6	PT. Starlight Garment Semarang	5	4,6
7	PT. Nesia Pan Pasific Knit	5	4,4
8	PT. Sumber Bintang Rejeki	4	4,2
9	PT. Sadava Indo	4	3,7
10	PT. Sumber Bintang Rejeki	4	3,6
Total		105	100,0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2020

### C. Variabel Penelitian

#### 1. Klasifikasi Variabel

Variabel adalah konstruk yang diberi nilai (Sanusi,2014). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari variabel eksogen, variabel intervening dan variabel endogen.

Variabel eksogen dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Kepuasan Kerja (  $X_1$  )
- b. Kompetensi (  $X_2$  )

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah :

- c. *OCB* (  $Z$  )



Variabel endogen dalam penelitian ini adalah

d. Kinerja Karyawan (Y)

## 2. Definisi Konseptual Variabel

### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu (Bernardin dan Russell, 1995).

### 2. OCB (Z)

*OCB* adalah perilaku individu yang berdasar pada penilaian pribadi, tidak secara langsung atau terbuka dikenal oleh sistem *reward* formal dan secara keseluruhan mendorong fungsi efektif dari organisasi (Organ, 1988).

### 3. Kepuasan kerja (X1)

Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan, (Hasibuan, 2008)

### 4. Kompetensi (X2)

Kompetensi adalah seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi), Bozkurt (2011)

### 3. Definisi Operasional Variabel

#### 1. Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja Karyawan diukur melalui indikator (Bernardin dan Russell, 1995):

- 1) *Quality*
- 2) *Quantity*
- 3) *Timeliness*
- 4) *Cost Effectiveness*
- 5) *Need for Supervision*
- 6) *Interpersonal Impact*

#### 2. OCB ( $Y_1$ )

*OCB* adalah suatu perilaku sukarela karyawan yang tampak dan dapat diamati yang diukur melalui indikator (Organ, 1988) :

- 1) *Sportsmanship*
- 2) *Civic Virtue*
- 3) *Conscientiousness*
- 4) *Altruism*
- 5) *Courtesy*

#### 3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif terhadap pekerjaannya yang terkait dengan kondisi kerja dan lingkungan kerja

personel. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2008):

- 1) Menyenangi pekerjaan
- 2) Mencintai pekerjaan
- 3) Moral kerja
- 4) Kedisiplinan
- 5) Prestasi kerja

#### 4. Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu keterampilan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut Bozkurt (2011):

- 1) Pengetahuan
- 2) Ketrampilan
- 3) Konsep diri
- 4) Ciri diri
- 5) Motif

### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian disusun untuk mengumpulkan data penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk menggali data yang diperoleh dari informasi responden. Secara rinci tersaji dalam Tabel 3.3 yang menunjukkan variabel penelitian, indikator dan jumlah instrumen penelitian dari masing-masing variabel.

Untuk melihat tingkat akurasi butir-butir pernyataan yang dibuat, maka perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Tabel 3.3.

**Variabel, Indikator dan Butir Kuesioner**

<b>VARIABEL</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>BUTIR KUESIONER</b>
X1. Kepuasan Kerja	X1.1. Menyenangi pekerjaan	Pernyataan 1-2
	X1.2. Mencintai pekerjaan	Pernyataan 3-4
	X1.3. Moral kerja	Pernyataan 5-6
	X1.4. Kedisiplinan	Pernyataan 7-8
	X1.5. Prestasi kerja	Pernyataan 9-10
X2. Kompetensi	X1.1. Pengetahuan	Pernyataan 1-2
	X1.2. Keterampilan	Pernyataan 3-4
	X1.3. Konsep diri	Pernyataan 5-6
	X1.4. Ciri diri	Pernyataan 7-8
	X1.5. Motif	Pernyataan 9-10
Y.1.OCB	Y1.1. <i>Sportsmanship</i>	Pernyataan 11-12
	Y.1.2. <i>Civic Virtue</i>	Pernyataan 13-14
	Y.1.3. <i>Conscientiousness</i>	Pernyataan 15-16
	Y.1.4. <i>Altruism</i>	Pernyataan 17-18
	Y.1.5. <i>Courtesy</i>	Pernyataan 19-20

dilanjutkan

Y2. Kinerja Karyawan	Y.2.1. <i>Quality</i>	Pernyataan 31-32
	Y.2.2. <i>Quantity</i>	Pernyataan 33-340
	Y2.3. <i>Timeliness</i>	Pernyataan 25-26
	Y2.4. <i>Cost Effectiveness</i>	Pernyataan 37-38
	Y2.5. <i>Need for Supervision</i>	Pernyataan 39-40
	Y2.6. <i>Interpersonal Impact</i>	Pernyataan 41-42

Sumber : data yang disusun untuk penelitian, 2021

### E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dibedakan menjadi dua yaitu kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema, dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kuantitatif penelitian ini berupa kuesioner ke karyawan (Sugiyono. 2008)

Sumber data penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Pengertian data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari menyebar kuesioner ke karyawan. Pengertian data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2008)

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang bersumber dari data primer, yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat obyek penelitian dilakukan. Sumber data dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan Garmen yang ada di Kabupaten Semarang.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Pertanyaan/pernyataan yang diberikan kepada responden sudah dalam bentuk pilihan ganda. Jadi kuesioner jenis ini responden tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat.

Penelitian ini menggunakan skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu obyek atau fenomena baru. Skala Likert memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negatif (Siregar,2013).

Dengan menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan dari variabel menjadi dimensi, dari dimensi dijabarkan menjadi indikator, dan dari indikator dijabarkan menjadi sub-indikator yang dapat diukur. Akhirnya sub-indikator dapat dijadikan tolok ukur untuk membuat suatu pernyataan yang perlu dijawab oleh responden (Siregar, 2013). Dalam penelitian ini, skala Likert tersebut menggunakan kriteria :

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban “N” netral diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi nilai = 5

## G. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran. Suatu instrumen dikatakan valid, bila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang harusnya diukur dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap.

Cara yang paling banyak dipakai untuk mengukur validitas suatu alat pengukur adalah dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh pada masing- masing item (pertanyaan) dengan skor totalnya. Skor total adalah jumlah skor semua butir pertanyaan pada kuesioner. Apabila skor semua pertanyaan berkorelasi positif dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur adalah valid. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti.

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\sum XY)(\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

$r_{\text{hitung}}$	= koefisien korelasi
$\sum X$	= jumlah skor item
$\sum Y$	= jumlah skor total butir
$n$	= jumlah responden

Selanjutnya nilai  $r$  dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel dengan derajat bebas  $(n-2)$ . Jika nilai  $r$  hasil perhitungan lebih besar daripada nilai  $r$  dalam

tabel alfa tertentu maka berarti signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan itu valid (Sanusi, 2014)

## **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan reliable (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach alpha* (koefisien *Cronbach alpha*), dimana secara umum dianggap reliabel bila nilai *Cronbach alpha* > 0,6 (Ghozali,2009).

## **3. Analisis data**

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka konseptual penelitian dan hipotesis alat analisis yang diperlukan meliputi analisis deskriptif dan analisis SEM.

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dengan bantuan SPSS. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tanggapan responden tentang kejelasan budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasional, *OCB* dan kinerja karyawan. Dalam hal ini dilakukan analisis frekwensi relatif, rata-rata hitung, nilai maksimum dan minimum dari variabel, indikator maupun item-item penelitian. Disamping itu analisis deskriptif dilakukan



juga dengan uji hipotesis *factor loading* yang identik dengan *confirmatory factor analysis* guna menentukan kontribusi dimensi faktor terhadap konstruksinya atau *variable latent*..

## 2. Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) dengan dibantu paket program AMOS dan SPSS

Model persamaan *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator (Ferdinand, 2002).

Langkah-langkah menggunakan analisis SEM adalah sebagai berikut:

### a. Asumsi-asumsi SEM

#### 1) Ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10, bila terdapat 21 indikator, besarnya sampel 105 (Ferdinand, 2002).

## 2) *Normalitas*

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Uji yang mudah digunakan dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan, jika nilai-z lebih besar dari nilai kritis (critical ratio) sebesar  $\pm 2,58$ , maka dapat menolak asumsi normalitas dari distribusi pada tingkat 0.01 (1%). Nilai kritis lainnya yang umum digunakan adalah nilai kritis sebesar  $\pm 1,96$  yang berarti bahwa asumsi normalitas ditolak pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

## 3) *Outliers*

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

### a) *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *outlier univariat* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau *Z-score* yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari z-score itu

berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et.al*, 1995), oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai  $z\text{-score} \leq 3.0$  akan dikategorikan sebagai outliers.

b) *Multivariat Outliers*

Analisis *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian.

4) *Multicollinearity dan Singularity*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Pada umumnya program-program komputer SEM telah menyediakan fasilitas “*warning*” setiap kali terdapat indikasi multikolinearitas atau singularitas.

b. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM, tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan, karena SEM tidak digunakan untuk

menghasilkan model tetapi untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris (Ferdinand, 2002).

c. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Pada langkah kedua, model teoritis telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. *Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang diuji. Hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan, tetapi dalam SEM hubungan kausalitas tersebut cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi (Ferdinand, 2002).

d. Konversi diagram alur kedalam persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

1) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Konstruk Eksogen

$$X_1 = \lambda_1 \text{ KKE} + d_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \text{ KKE} + d_2$$

$$X_3 = \lambda_3 \text{ KKE} + d_3$$

$$X_4 = \lambda_4 \text{ KKE} + d_4$$

$$X_5 = \lambda_5 \text{ KKE} + d_5$$

$$X_6 = \lambda_6 \text{ K} + d_6$$

$$X_7 = \lambda_7 \text{ K} + d_7$$

$$X_8 = \lambda_8 \text{ K} + d_8$$

$$X_9 = \lambda_9 \text{ K} + d_9$$

$$X_{10} = \lambda_{10} \text{ K} + d_{10}$$

#### Konstruk Endogen

$$X_{11} = \lambda_{11} \text{ OCB} + \varepsilon_1$$

$$X_{12} = \lambda_{12} \text{ OCB} + \varepsilon_2$$

$$X_{13} = \lambda_{13} \text{ OCB} + \varepsilon_3$$

$$X_{14} = \lambda_{14} \text{ OCB} + \varepsilon_4$$

$$X_{15} = \lambda_{15} \text{ OCB} + \varepsilon_5$$

$$X_{16} = \lambda_{16} \text{ KK} + \varepsilon_6$$

$$X_{17} = \lambda_{17} \text{ KK} + \varepsilon_7$$

$$X_{18} = \lambda_{18} \text{ KK} + \varepsilon_8$$

$$X_{19} = \lambda_{19} \text{ KK} + \varepsilon_9$$

$$X_{20} = \lambda_{20} \text{ KK} + \varepsilon_{10}$$

$$X_{21} = \lambda_{21} \text{ KK} + \varepsilon_{11}$$

2) Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Dengan demikian persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$\text{OCB} = \beta_1 \text{KKE} + \beta_2 \text{K} + z_1$$

$$\text{KK} = \beta_3 \text{KKE} + \beta_4 \text{K} + z_2$$

$$\text{KK} = \beta_5 \text{OCB} + z_2$$

$$\text{KK} = \beta_1 \text{KKE} + \beta_2 \text{K} + \beta_5 \text{OCB} + z_2$$

e. Memilih Matriks Input dan *Estimasi Model*

Perbedaan SEM dengan teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi.

1) Ukuran Sampel

Ukuran sampel sebagaimana dalam metode-metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Hair dkk menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah 100-200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik (Ferdinand, 2002).

## 2) *Estimasi Model*

Setelah model dikembangkan dan input data terpilih maka ditentukan program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi model. Pada penelitian ini digunakan program AMOS

### f. Kemungkinan Munculnya masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

- 1) *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah besar. *Standard error* yang diharapkan adalah relatif kecil, yaitu di bawah 0,4.
- 2) Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- 3) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varian error negatif.
- 4) Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

### g. Evaluasi Kriteria *goodness of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*.

#### Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut :

a)  $\chi^2$ -Chi Square Statistics

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah, semakin kecil  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $P > 0.05$ .

b) RMSEA- *The Root Mean Squares Error of Approximation*

Nilai *RMSEA* menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et, al, 1995). Nilai *RMSEA* yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c) GFI- *Goodness of Fit Index*

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Semakin mendekati satu nilai indeks maka menunjukkan sebuah "*better fit*".

d) AGFI – *Adjusted Goodness of Fit Index*

Nilai AGFI sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik- good overall fit (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90- 0.95 menunjukkan tingkatan cukup- *adequate fit*.



e) CMIN/DF

CMIN/DF adalah statistik *chi-squares* ( $\chi^2$ ) dibagi DFnya.

Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2 atau bahkan kadang kurang dari 3 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f) TLI-Tucker Lewis Index

Nilai TLI yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.90$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

g) CFI-Comparative Fit Index

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi - "*a very good fit*". Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.90$ .

Secara keseluruhan indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam Tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4.  
***Goodness Of Fit Index***

<i>Goodness Of Fit</i>	<i>Cut-Off</i>
$\chi^2$ -Chi square	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$
RM SEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$

AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.90$
CFI	$\geq 0.90$

Sumber : Ferdinand,2002

#### h. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan.

Salah satu alat untuk menilai ketepatan sebuah model yang telah dispesifikasi adalah melalui modification index, yang dilakukan oleh program untuk masing-masing hubungan antar variabel yang tidak diestimasi. Indeks ini dapat menjadi pedoman untuk menganalisis model. Indeks modifikasi yang lebih besar ( $>4$ ) memberi indikasi bahwa koefisien itu diestimasi, chi-square ( $\chi^2$ ) akan mengecil secara signifikan (Ferdinand, 2002).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi variabel dilakukan dengan mencari frekuensi dan persentase jawaban di setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja, kompetensi, *OCB* dan kinerja karyawan. Analisis deskripsi masing-masing variabel penelitian dapat dilihat hasilnya sebagai berikut.

##### a) Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja terdiri dari indikator menyenangkan pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi

##### 1) Menyenangi Pekerjaan

Hasil tanggapan responden terhadap indikator menyenangkan pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Menyenangi Pekerjaan

Skor	Karyawan melakukan pekerjaan dengan mencurahkan seluruh kemampuannya		Karyawan mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan	
	F	%	F	%
1	3	2,9	3	2,9
2	8	7,6	13	12,4
3	38	36,2	34	32,4
4	40	38,1	42	40,0
5	16	15,2	13	12,4
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,55		3,47	
Rata-Rata Indikator Menyenangi Pekerjaan	3,51			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 38,1% menyatakan setuju mengenai karyawan melakukan pekerjaan dengan mencurahkan seluruh kemampuannya dan sebanyak 40,0% menyatakan setuju mengenai karyawan mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,51 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan menyenangi pekerjaan, yang diperlihatkan dengan mengeluarkan semua kemampuan kerja agar bisa mencapai tujuan yang ingin didapat perusahaan.

## 2) Mencintai Pekerjaan

Hasil tanggapan responden terhadap indikator mencintai pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Mencintai Pekerjaan

Skor	Karyawan mempunyai loyalitas kepada perusahaan		Karyawan setia kepada manajemen	
	F	%	F	%
1	1	1,0	4	3,8
2	20	19,0	19	18,1
3	43	41,0	40	38,1
4	29	27,6	31	29,5
5	12	11,4	11	10,5
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,30		3,25	
Rata-Rata Indikator Mencintasi Pekerjaan	3,28			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 41,0% menyatakan netral mengenai karyawan mempunyai loyalitas kepada perusahaan dan sebanyak 38,1% menyatakan netral mengenai karyawan setia kepada manajemen dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,28 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan bersikap netral mengenai mencintai pekerjaan karena mereka bisa loyal dan setia tetapi bisa juga tidak bersikap loyal dan setia apabila ada penawaran lebih menarik di tempat lain.

### 3) Moral Kerja

Hasil tanggapan responden terhadap indikator moral kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Moral Kerja

Skor	Karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaan		Karyawan saling membantu dengan rekan kerja	
	F	%	F	%
1	1	1,0	2	1,9
2	18	17,1	21	20,0
3	35	33,3	17	16,2
4	36	34,3	55	52,4
5	15	14,3	10	9,5
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,44		3,48	
Rata-Rata Indikator Moral Kerja	3,46			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 34,3% menyatakan setuju mengenai karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaan dan sebanyak 52,4% menyatakan setuju mengenai karyawan saling membantu dengan rekan kerja dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,46 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki moral kerja yang baik dengan ditunjukkan dengan selalu bersemangat sehingga berusaha mencapai hasil maksimal dalam bekerja dan saling membantu agar pekerjaan cepat selesai dan memperkuat hubungan baik diantara karyawan.

#### 4) Kedisiplinan

Hasil tanggapan responden terhadap indikator kedisiplinan dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Kedisiplinan

Skor	Karyawan datang bekerja tepat waktu		Karyawan tidak membolos	
	F	%	F	%
1	3	2,9	4	3,8
2	18	17,1	13	12,4
3	41	39,0	44	41,9
4	29	27,6	26	24,8
5	14	13,3	18	17,1
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,31		3,39	
Rata-Rata Indikator Kedisiplinan	3,35			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 39,0% menyatakan netral mengenai karyawan datang bekerja tepat waktu dan sebanyak 41,9% menyatakan netral mengenai karyawan tidak membolos dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,35 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan bersikap netral terhadap kedisiplinan karena terkadang masih datang tidak tepat waktu dan terkadang tidak masuk kerja tanpa ijin.

### 5) Prestasi Kerja

Hasil tanggapan responden terhadap indikator prestasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Prestasi Kerja

Skor	Karyawan diberikan penghargaan prestasi kerja		Karyawan mendapatkan insentif bila memenuhi target	
	F	%	F	%
1	2	1,9	3	2,9
2	27	25,7	22	21,0
3	36	34,3	39	37,1
4	26	24,8	30	28,6
5	14	13,3	11	10,5
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,22		3,23	
Rata-Rata Indikator Prestasi Kerja	3,23			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 34,3% menyatakan netral mengenai karyawan diberikan penghargaan prestasi kerja dan sebanyak 37,1% menyatakan netral

mengenai karyawan mendapatkan insentif bila memenuhi target dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,23 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan bersikap netral terhadap prestasi kerja karena tidak selalu mendapatkan penghargaan dan tambahan insentif apabila mencapai target kerja.

## b) Variabel Kompetensi

Variabel kompetensi terdiri dari indikator pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, ciri diri, dan motif.

### 1) Pengetahuan

Hasil tanggapan responden terhadap indikator pengetahuan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Pengetahuan

Skor	Mempunyai pengetahuan yang cukup dalam melakukan pekerjaannya		Mendapatkan orientasi dan penjelasan dari perusahaan sebelum melakukan pekerjaan	
	F	%	F	%
1	1	1,0	2	1,9
2	11	10,5	11	10,5
3	31	29,5	32	30,5
4	48	45,7	49	46,7
5	14	13,3	11	10,5
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,60		3,53	
Rata-Rata Indikator Pengetahuan	3,57			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 45,7% menyatakan setuju mengenai mempunyai pengetahuan yang



cukup dalam melakukan pekerjaannya dan sebanyak 46,7% menyatakan setuju mengenai mendapatkan orientasi dan penjelasan dari perusahaan sebelum melakukan pekerjaan dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,57 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki pengetahuan yang mendukung untuk menjalankan tugas karena sudah memiliki pengetahuan di bidang tugas yang dijalani dan sebelumnya diberi berbagai pengetahuan dan pemahaman dalam menjalankan tugas.

## 2) Ketrampilan

Hasil tanggapan responden terhadap indikator ketrampilan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Ketrampilan

Skor	Pengalaman kerja sangat diperhatikan dalam perusahaan		Mendapatkan pelatihan dan pengarahan yang cukup dalam melakukan pekerjaan	
	F	%	F	%
1	3	2,9	3	2,9
2	16	15,2	5	4,8
3	41	39,0	36	34,3
4	33	31,4	45	42,9
5	12	11,4	16	15,2
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,33		3,63	
Rata-Rata Indikator Ketrampilan	3,48			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 39,0% menyatakan netral mengenai pengalaman kerja sangat

diperhatikan dalam perusahaan dan sebanyak 42,9% menyatakan setuju mengenai mendapatkan pelatihan dan pengarahan yang cukup dalam melakukan pekerjaan dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,48 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki ketrampilan yang dapat digunakan untuk menjalankan tugas karena mendapatkan pelatihan sebelumnya dan pengalaman yang dimiliki cukup bisa membantu dalam bekerja.

### 3) Konsep Diri

Hasil tanggapan responden terhadap indikator konsep diri dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Konsep Diri

Skor	Karyawan dituntut berperilaku yang sesuai dengan peraturan perusahaan		Karyawan mendapat penghargaan dan hukuman yang setimpal sesuai dengan perilakunya	
	F	%	F	%
1	5	4,8	4	3,8
2	8	7,6	17	16,2
3	31	29,5	44	41,9
4	39	37,1	26	24,8
5	22	21,0	14	13,3
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,62		3,28	
Rata-Rata Indikator Konsep Diri	3,45			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 37,1% menyatakan setuju mengenai karyawan dituntut berperilaku yang sesuai dengan peraturan perusahaan dan sebanyak 41,9%

menyatakan netral mengenai karyawan mendapat penghargaan dan hukuman yang setimpal sesuai dengan perilakunya dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,45 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memiliki konsep diri dengan mengikuti norma atau aturan dan ada beberapa hukuman yang bisa didapatkan apabila melanggar norma.

#### 4) Ciri Diri

Hasil tanggapan responden terhadap indikator ciri diri dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Ciri Diri

Skor	Perusahaan melakukan test psikologi dalam perekrutan karyawan		Perusahaan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	
	F	%	F	%
1	5	4,8	5	4,8
2	17	16,2	19	18,1
3	35	33,3	25	23,8
4	30	28,6	38	36,2
5	18	17,1	18	17,1
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,37		3,43	
Rata-Rata Indikator Ciri Diri	3,40			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 33,3% menyatakan netral mengenai perusahaan melakukan test psikologi dalam perekrutan karyawan dan sebanyak 36,2% menyatakan setuju mengenai perusahaan memilih karyawan yang

sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,40 sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam mengenali ciri diri para karyawan melalui test psikologi dan pengetahuan kerja yang dimiliki agar dapat menentukan sumber daya manusia yang lebih sesuai kebutuhan.

### 5) Motif

Hasil tanggapan responden terhadap indikator motif dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10  
Jawaban Responden Mengenai Indikator Motif

Skor	Perusahaan memberikan upah dan fasilitas yang sesuai dengan peraturan perundang undangan		Perusahaan menghargai keinginan dan kebutuhan karyawan	
	F	%	F	%
1	2	1,9	7	6,7
2	25	23,8	13	12,4
3	22	21,0	45	42,9
4	37	35,2	28	26,7
5	19	18,1	12	11,4
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,44		3,24	
Rata-Rata Indikator Motif	3,34			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 35,2% menyatakan setuju mengenai perusahaan memberikan upah dan fasilitas yang sesuai dengan peraturan perundang undangan dan sebanyak 42,9% menyatakan netral mengenai perusahaan

menghargai keinginan dan kebutuhan karyawan dan secara keseluruhan didapat nilai rata-rata sebesar 3,34 sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki motif kepada karyawan agar lebih menunjukkan kerja yang baik dengan pemberian fasilitas dan upah yang layak serta mencoba memenuhi kebutuhan karyawan.

**c) Variabel *OCB***

Variabel *OCB* terdiri dari indikator *sportsmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *altruism* *courtesy*.

**1) *Sportsmanship***

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *sportsmanship* dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11

Jawaban Responden Mengenai Indikator *Sportsmanship*

Skor	Menghabiskan banyak waktu mencapai tujuan organisasi		Menfokuskan pada apa yang benar dalam pekerjaan bukan pada sisi negatifnya	
	F	%	F	%
1	3	2,9	1	1,0
2	7	6,7	10	9,5
3	30	28,6	31	29,5
4	46	43,8	47	44,8
5	19	18,1	16	15,2
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,68		3,64	
Rata-Rata Indikator <i>Sportsmanship</i>	3,66			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 43,8% menyatakan setuju terhadap pertanyaan menghabiskan banyak waktu mencapai tujuan organisasi dan sebanyak 44,8% menyatakan setuju terhadap pertanyaan memfokuskan pada apa yang benar dalam pekerjaan bukan pada sisi negatifnya. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,66 sehingga para karyawan menunjukkan sikap tanggung jawab dengan berusaha bekerja dengan memaksimalkan waktu kerja dan berusaha bekerja secara benar.

## 2) *Civic Virtue*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *civic virtue* dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Civic Virtue*

Skor	Mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan		Melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan	
	F	%	F	%
1	4	3,8	8	7,6
2	19	18,1	16	15,2
3	22	21,0	37	35,2
4	39	37,1	34	32,4
5	21	20,0	10	9,5
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,51		3,21	
Rata-Rata Indikator <i>Civic Virtue</i>	3,36			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 37,1% menyatakan setuju terhadap pertanyaan mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan dan sebanyak 35,2% menyatakan netral terhadap pertanyaan melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,36 yang berarti karyawan menunjukkan *civic virtue* dengan mengikuti semua perkembangan proses kerja dan kondisi kerja di tempat kerja tetapi belum terlalu ditunjukkan dengan melakukan hal di luar biasanya demi kepentingan perusahaan.

### 3) *Conscientiousness*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *conscientiousness* dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Conscientiousness*

Skor	Mengikuti peraturan dengan sungguh-sungguh		Membalas permintaan informasi secara segera	
	F	%	F	%
1	5	4,8	5	4,8
2	17	16,2	19	18,1
3	20	19,0	35	33,3
4	46	43,8	33	31,4
5	17	16,2	13	12,4
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,50		3,29	
Rata-Rata Indikator <i>Conscientiousness</i>	3,40			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 43,8% menyatakan setuju terhadap pertanyaan mengikuti peraturan dengan sungguh-sungguh dan sebanyak 33,3% menyatakan netral terhadap pertanyaan membalas permintaan informasi secara segera. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,40 yang berarti karyawan cukup memiliki kesadaran dengan mengikuti semua peraturan yang ditetapkan di perusahaan tetapi terkadang masih kurang memberikan informasi dengan segera kepada rekan kerja.

#### 4) *Altruism*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *altruism* dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Altruism*

Skor	Selalu siap membantu kepada orang-orang yang memerlukan		Mau meluangkan waktu untuk membantu kepada orang lain	
	F	%	F	%
1	4	3,8	5	4,8
2	19	18,1	11	10,5
3	37	35,2	42	40,0
4	32	30,5	35	33,3
5	13	12,4	12	11,4
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,30		3,36	
Rata-Rata Indikator <i>Altruism</i>	3,33			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 35,2% menyatakan netral terhadap pertanyaan selalu siap membantu kepada orang-orang yang memerlukan dan sebanyak



40,0% menyatakan netral terhadap pertanyaan mau meluangkan waktu untuk membantu kepada orang lain Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,33 yang berarti karyawan akan membantu secukupnya kepada orang lain karena mereka sendiri juga memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

### 5) *Courtesy*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *courtesy* dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Courtesy*

Skor	Mencoba untuk menghindari menciptakan masalah dengan rekan kerja		Memikirkan dampak dari tindakan saya terhadap rekan kerja	
	F	%	F	%
1	4	3,8	2	1,9
2	15	14,3	13	12,4
3	27	25,7	51	48,6
4	46	43,8	21	20,0
5	13	12,4	18	17,1
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,47		3,38	
Rata-Rata Indikator <i>Courtesy</i>	3,43			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 43,8% menyatakan setuju terhadap pertanyaan mencoba untuk menghindari menciptakan masalah dengan rekan kerja dan sebanyak 48,6% menyatakan netral terhadap pertanyaan memikirkan dampak dari tindakan saya terhadap rekan kerja. Hasil

nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,43 yang berarti karyawan berusaha menunjukkan sikap yang baik dengan rekan kerja melalui upaya menghindari masalah dan berusaha menghindari agar tindakan yang dilakukan tidak merugikan orang lain.

**d) Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan terdiri dari indikator *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, *interpersonal impact*.

**1) Quality**

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *quality* dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Quality*

Skor	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain		Mempunyai pengetahuan yang cukup, sehingga pekerjaan saya diselesaikan dengan baik	
	F	%	F	%
1	4	3,8	5	4,8
2	15	14,3	13	12,4
3	46	43,8	30	28,6
4	23	21,9	37	35,2
5	17	16,2	20	19,0
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,32		3,51	
Rata-Rata Indikator <i>Quality</i>	3,42			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 43,8% menyatakan netral terhadap pertanyaan kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain dan sebanyak 35,2% menyatakan setuju terhadap mempunyai pengetahuan yang cukup, sehingga pekerjaan saya diselesaikan dengan baik. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,42 sehingga para karyawan mampu menunjukkan kualitas kerja yang relatif baik karena memiliki pengetahuan kerja dan menghasilkan kualitas kerja yang standar atau sama dengan karyawan lain.

## 2) *Quantity*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *quantity* dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Quantity*

Skor	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain		Mampu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang sesuai target	
	F	%	F	%
1	4	3,8	5	4,8
2	22	21,0	22	21,0
3	33	31,4	33	31,4
4	30	28,6	28	26,7
5	16	15,2	17	16,2
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,30		3,29	
Rata-Rata Indikator <i>Quantity</i>	3,30			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 31,4% menyatakan netral terhadap pertanyaan kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain dan sebanyak 31,4% menyatakan netral terhadap pertanyaan mempunyai mampu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang sesuai target. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,30. Hal ini berarti para karyawan mampu menghasikan kuantitas kerja yang biasa saja yaitu tidak terlalu tinggi tetapi juga tidak terlalu rendah.

### 3) *Timeliness*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *timeliness* dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Timeliness*

Skor	Efisiensi waktu kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain		Mampu mengerjakan pekerjaan tepat waktu	
	F	%	F	%
1	4	3,8	8	7,6
2	19	18,1	19	18,1
3	52	49,5	38	36,2
4	14	13,3	29	27,6
5	16	15,2	11	10,5
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,18		3,15	
Rata-Rata Indikator <i>Timeliness</i>	3,17			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 49,5% menyatakan netral terhadap pertanyaan efisiensi waktu kerja

saya melebihi rata-rata karyawan lain dan sebanyak 36,2% menyatakan netral terhadap pertanyaan mampu mengerjakan pekerjaan tepat waktu. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,17. Hal ini berarti para karyawan terkadang bisa memanfaatkan waktu secara baik tetapi terkadang juga kurang baik karena kurang efektif dan tidak tepat waktu.

#### 4) *Cost Effectiveness*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *cost effectiveness* dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Cost Effectiveness*

Skor	Mampu menekan pengeluaran seefektif mungkin untuk setiap uang perusahaan yang menjadi tanggungjawab		Mampu merawat mesin atau peralatan yang digunakan agar tidak cepat rusak	
	F	%	F	%
1	11	10,5	4	3,8
2	19	18,1	23	21,9
3	34	32,4	14	13,3
4	23	21,9	50	47,6
5	18	17,1	14	13,3
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,17		3,45	
Rata-Rata Indikator <i>Cost Effectiveness</i>	3,31			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 32,4% menyatakan netral terhadap pertanyaan mampu menekan pengeluaran seefektif mungkin untuk setiap uang perusahaan yang

menjadi tanggungjawab dan sebanyak 47,6% menyatakan setuju terhadap pertanyaan mampu merawat mesin atau peralatan yang digunakan agar tidak cepat rusak. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,31. Hal ini berarti para karyawan terkadang bisa menggunakan biaya operasional secara efektif tetapi terkadang tidak efektif tetapi memiliki kemampuan dalam menggunakan sarana kerja secara baik.

### 5) *Need for Supervision*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *need for supervision* dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Need for Supervision*

Skor	Mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada pengawasan dari pimpinan		Mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar walaupun tidak ada pengarahan sebelumnya dari pimpinan	
	F	%	F	%
1	3	2,9	10	9,5
2	7	6,7	17	16,2
3	36	34,3	38	36,2
4	41	39,0	28	26,7
5	18	17,1	12	11,4
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,61		3,14	
Rata-Rata Indikator <i>Need for Supervision</i>	3,38			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 34,3% menyatakan netral terhadap pertanyaan mampu

melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada pengawasan dari pimpinan dan sebanyak 36,2% menyatakan netral terhadap pertanyaan mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar walaupun tidak ada pengarahan sebelumnya dari pimpinan. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,38. Hal ini berarti para karyawan belum selalu stabil ketika menjalankan tugas tanpa ada pengawasan seperti terkadang masih salah dan kebingungan ketika menghadapi permasalahan dalam bekerja.

#### 6) *Interpersonal Impact*

Hasil tanggapan responden terhadap indikator *interpersonal impact* dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21  
Jawaban Responden Mengenai Indikator *Interpersonal Impact*

Skor	Mampu bekerja secara profesional sesuai tuntutan perusahaan		Bisa bekerja sama dengan rekan kerja	
	F	%	F	%
1	4	3,8	2	1,9
2	12	11,4	24	22,9
3	30	28,6	15	14,3
4	38	36,2	48	45,7
5	21	20,0	16	15,2
Total	105	100,0	105	100,0
Rata-Rata	3,57		3,50	
Rata-Rata Indikator <i>Interpersonal Impact</i>	3,54			

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa sebanyak 36,2% menyatakan setuju terhadap pertanyaan mampu bekerja secara profesional sesuai tuntutan perusahaan dan sebanyak 45,7% menyatakan setuju terhadap pertanyaan bisa bekerja sama dengan rekan kerja. Hasil nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,54. Hal ini berarti para karyawan mampu menunjukkan timbal balik yang baik terhadap tempat bekerja dengan menunjukkan profesionalisme yaitu menjalankan setiap pekerjaan yang diperintahkan dan menjalin kerjasama yang baik dengan karyawan lain demi kelancaran proses produksi perusahaan.

## **2. Hasil Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk menguji valid atau sah tidaknya item pertanyaan sebagai alat ukur variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara nilai  $r$  hitung dan nilai  $r$  tabel. Nilai  $r$  hitung merupakan hasil korelasi jawaban responden di setiap pertanyaan, sementara  $r$  tabel didapat dengan menggunakan tabel  $r$  product moment, kemudian menentukan  $df = n(\text{sampel}) - 2$ , yaitu  $105 - 2 = 103$  dengan  $\text{sig.} = 0,05$  maka didapat  $r$  tabel dua sisi sebesar 0,192, ketentuannya apabila  $r$  hitung lebih besar dibanding  $r$  tabel maka item pertanyaan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada lampiran 6 yang terdapat di dalam halaman 183, sehingga dapat dibuat seperti pada Tabel 4.22.



Tabel 4.22  
 Hasil Uji Validitas

Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>)</b>			
KPK 1	0,747	0,192	Valid
KPK 2	0,790	0,192	Valid
KPK 3	0,806	0,192	Valid
KPK 4	0,776	0,192	Valid
KPK 5	0,800	0,192	Valid
KPK 6	0,751	0,192	Valid
KPK 7	0,749	0,192	Valid
KPK 8	0,752	0,192	Valid
KPK 9	0,859	0,192	Valid
KPK 10	0,708	0,192	Valid
<b>Kompetensi (X<sub>2</sub>)</b>			
KOM 1	0,632	0,192	Valid
KOM 2	0,660	0,192	Valid
KOM 3	0,633	0,192	Valid
KOM 4	0,660	0,192	Valid
KOM 5	0,681	0,192	Valid
KOM 6	0,731	0,192	Valid
KOM 7	0,791	0,192	Valid
KOM 8	0,848	0,192	Valid
KOM 9	0,841	0,192	Valid
KOM 10	0,722	0,192	Valid
<b>OCB (Y<sub>1</sub>)</b>			
OCB 1	0,693	0,192	Valid
OCB 2	0,751	0,192	Valid
OCB 3	0,776	0,192	Valid
OCB 4	0,723	0,192	Valid
OCB 5	0,762	0,192	Valid
OCB 6	0,808	0,192	Valid
OCB 7	0,767	0,192	Valid
OCB 8	0,745	0,192	Valid
OCB 9	0,742	0,192	Valid
OCB 10	0,625	0,192	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)</b>			
KNJ 1	0,723	0,192	Valid
KNJ 2	0,692	0,192	Valid
KNJ 3	0,787	0,192	Valid
KNJ 4	0,757	0,192	Valid
KNJ 5	0,730	0,192	Valid
KNJ 6	0,719	0,192	Valid
KNJ 7	0,786	0,192	Valid

KNJ 8	0,786	0,192	Valid
KNJ 9	0,634	0,192	Valid
KNJ 10	0,700	0,192	Valid
KNJ 11	0,614	0,192	Valid
KNJ 12	0,778	0,192	Valid

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji validitas memperlihatkan bahwa nilai  $r$  hitung setiap item pertanyaan lebih besar dibanding nilai  $r$  tabel, dengan hasil ini maka item pertanyaan dari kepuasan kerja, kompetensi, *OCB*, dan kinerja karyawan dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

### 3. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan tingkat kehandalan kuesioner apabila digunakan kembali sebagai alat ukur variabel. Adanya konsistensi jawaban responden jika diajukan pertanyaan yang sama menunjukkan tingkat kehandalan kuesioner tersebut untuk menjadi alat ukur variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's alpha*, yaitu apabila nilai *Cronbach's alpha* lebih besar 0,60 maka kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 4 yang terdapat di dalam halaman 168 sampai halaman 171 sehingga dapat dibuat seperti pada pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	0,946	0,60	Reliabel
Kompetensi ( $X_2$ )	0,928	0,60	Reliabel
<i>OCB</i> ( $Y_1$ )	0,934	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,939	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil nilai *Cronbach's alpha* variabel kepuasan kerja, kompetensi, *OCB*, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,60 sehingga

item pertanyaan dari masing-masing variabel dinyatakan reliabel atau handal.

#### 4. Uji *Structural Equation Model (SEM)*

##### a. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

##### 1) Normalitas

Model SEM yang baik memiliki data berdistribusi normal.

Pengujian dilakukan nilai *skewness* dan *kurtosis* yaitu apabila kritis (cr) yang tidak melebihi  $\pm 2,58$  menunjukkan data yang digunakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24  
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KNJ6	3,000	10,000	-,287	-1,203	-,247	-,517
KNJ5	2,000	10,000	-,146	-,612	-,202	-,423
KNJ4	2,000	10,000	-,233	-,976	-,740	-1,548
KNJ3	2,000	10,000	,101	,421	-,253	-,530
KNJ2	2,000	10,000	-,064	-,267	-,707	-1,479
KNJ1	2,000	10,000	-,142	-,595	-,427	-,893
OCB5	3,000	10,000	,061	,254	-,568	-1,187
OCB4	3,000	10,000	-,121	-,506	-,543	-1,136
OCB3	2,000	10,000	-,290	-1,213	-,565	-1,182
OCB2	2,000	10,000	-,250	-1,046	-,684	-1,430
OCB1	3,000	10,000	-,475	-1,988	,183	,383
KOM1	3,000	10,000	-,545	-2,281	,190	,397
KOM2	3,000	10,000	-,271	-1,134	-,111	-,232
KOM3	3,000	10,000	-,108	-,452	-,608	-1,272
KOM4	2,000	10,000	-,218	-,914	-,715	-1,496
KOM5	2,000	10,000	-,173	-,724	-,712	-1,490
KPK1	2,000	10,000	-,276	-1,156	,084	,176
KPK2	3,000	10,000	,030	,127	-,475	-,994
KPK3	2,000	10,000	-,328	-1,374	-,520	-1,088

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KPK4	2,000	10,000	,135	,566	-,201	-,420
KPK5	3,000	10,000	,296	1,238	-,333	-,696
Multivariate					41,146	6,783

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai cr skewness tertinggi sebesar -2,281 (KOM1) dan nilai cr kurtosis tertinggi sebesar -1,548 (KNJ4). Semua nilai terbesar skewness dan kurtosis tidak melebihi  $\pm 2,58$  sehingga data untuk univariate model SEM berdistribusi normalitas. Pada data untuk multivariate didapat normality yang masih jauh dari ambang batas. Namun Karena angka ini masih dibawah 8 maka diperkenankan analisa untuk dapat dilanjutkan. (Ferdinand, 2014)

## 2) Outliers

Model SEM yang baik juga tidak terdapat data outliers yaitu data yang bersifat unik dan berbeda dari lainnya. Pengujian menggunakan univariate outliers dan multivariate outliers

### a) Hasil Uji Univariate Outliers

Uji univariate outliers memberi persyaratan jika ada observasi yang mempunyai z-score  $\geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil uji univariate outliers dapat dilihat pada statistik deskriptif nilai Z-score masing-masing indikator pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25  
Hasil Uji Univariate Outliers  
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Rata-rata	Std. Deviation
Zscore(KPK1)	105	-2,86147	1,69951	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK2)	105	-2,01956	1,97070	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK3)	105	-2,70906	1,70104	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK4)	105	-2,58745	1,81226	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK5)	105	-1,90687	1,96481	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM1)	105	-2,73154	1,89445	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM2)	105	-2,49687	1,91467	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM3)	105	-2,15481	1,71752	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM4)	105	-2,29031	1,52688	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM5)	105	-2,42415	1,72307	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB1)	105	-2,53753	1,57965	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB2)	105	-2,42391	1,68110	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB3)	105	-2,45687	1,64605	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB4)	105	-2,05413	1,87760	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB5)	105	-2,20188	1,80402	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ1)	105	-2,55726	1,67128	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ2)	105	-2,31936	1,72268	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ3)	105	-2,25710	1,90985	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ4)	105	-2,16188	1,58241	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ5)	105	-2,60714	1,78164	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ6)	105	-2,25400	1,62584	0E-7	1,00000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji univariate outliers memperlihatkan nilai Z-score terbesar yaitu indikator KPK1 dengan nilai -2,86147 yang lebih kecil dari  $\pm 3$ , sehingga tidak ada data yang menyimpang atau tidak terdapat data outlier.

**b) Hasil Uji Multivariate Outliers**

Uji multivariate outliers dilakukan dengan menggunakan jarak mahalanobis (mahalanobis distance) pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan chi square ( $\chi^2$ ) pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini digunakan sebanyak 21 indikator dan

berdasarkan chi square dengan  $df = 21$  pada tingkat sig 0,001 didapat nilai sebesar 46,797. Hasil ini berarti bahwa data yang nilai mahalanobis distance lebih besar dari 46,797 adalah data outlier. Sementara nilai mahalanobis tertinggi pada data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26  
Hasil Uji Multivariate Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
52	43,574	,003	,243
51	41,530	,005	,092
2	39,279	,009	,071
:	:	:	:
:	:	:	:
:	:	:	:
101	9,194	,988	,998

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Nilai jarak mahanolobis terbesar yaitu pada sampel (Observasi) 52 dengan nilai sebesar 43,574 yang masih lebih kecil dari 46,797 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat data outlier.

### c) **Multicollinearity dan Singularity**

Model SEM yang baik tidak terjadi multicollinearity dan singularity, yaitu tidak terjadi korelasi yang kuat diantara variabel eksogen. Hasil uji dapat dilihat pada *determinant of sample covariance matrix* dan apabila komputer tidak memberikan “warning” maka tidak terjadi multicollinearity dan singularity. Hasil uji multicollinearity dan singularity dapat dilihat hasilnya pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27  
 Hasil Uji Multicollinearity dan Singularity

	KNJ6	KNJ5	KNJ4	KNJ3	KNJ2	KNJ1	OCB5	OCB4	OCB3	OCB2	OCB1	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	
KNJ6	3,224																					
KNJ5	2,140	3,291																				
KNJ4	3,044	2,382	4,522																			
KNJ3	2,416	2,254	2,946	3,651																		
KNJ2	2,646	2,594	3,244	2,651	3,880																	
KNJ1	2,287	2,217	2,872	2,244	2,762	3,545																
OCB5	1,677	1,648	2,018	1,470	1,852	1,737	3,024															
OCB4	1,975	1,887	2,527	1,810	2,174	1,935	2,129	3,140														
OCB3	2,223	1,881	2,873	1,927	2,448	2,147	2,349	2,919	3,766													
OCB2	2,104	2,151	2,790	1,987	2,468	2,222	2,320	2,743	3,028	3,762												
OCB1	1,636	1,478	1,767	1,457	1,776	1,784	2,019	2,032	2,228	2,201	2,863											
KOM1	1,105	1,281	1,346	,917	1,207	1,060	,887	1,293	1,361	1,446	1,091	2,268										
KOM2	1,288	1,257	1,757	1,298	1,365	1,346	1,499	1,416	1,592	1,456	1,288	1,577	2,494									
KOM3	1,397	1,517	1,789	1,302	1,624	1,393	1,460	1,488	1,683	1,723	1,223	1,776	1,844	3,237								
KOM4	1,880	2,046	2,362	1,838	2,099	1,834	1,693	1,760	2,025	2,069	1,434	2,189	2,250	2,808	4,350							
KOM5	1,879	1,986	2,277	1,756	2,096	1,957	1,798	1,918	2,151	2,263	1,787	1,977	2,207	2,690	3,259	3,686						
KPK1	1,370	1,424	1,712	1,298	1,474	1,508	1,422	1,426	1,375	1,491	1,365	,607	,639	,669	,985	,959	3,047					
KPK2	1,459	1,544	1,626	1,352	1,527	1,526	1,616	1,672	1,638	1,531	1,334	,556	,630	,647	1,032	1,033	2,275	3,048				
KPK3	1,577	1,560	1,710	1,429	1,660	1,586	1,473	1,713	1,782	1,824	1,313	,754	,701	,801	1,221	1,153	2,135	2,647	3,259			
KPK4	1,448	1,565	1,735	1,308	1,670	1,714	1,774	1,651	1,643	1,728	1,598	,725	1,074	,779	1,417	1,295	2,415	2,370	2,346	3,275		
KPK5	1,627	1,644	1,942	1,422	1,736	1,711	1,773	1,811	1,732	1,800	1,469	,731	,969	,818	1,242	1,221	2,534	2,595	2,448	2,685	3,238	

Condition number = 124,826

Eigenvalues

39,169 8,239 4,760 3,517 1,726 1,597 1,351 1,187 1,120 1,035 ,986 ,933 ,807  
 ,735 ,665 ,586 ,532 ,491 ,423 ,395 ,314

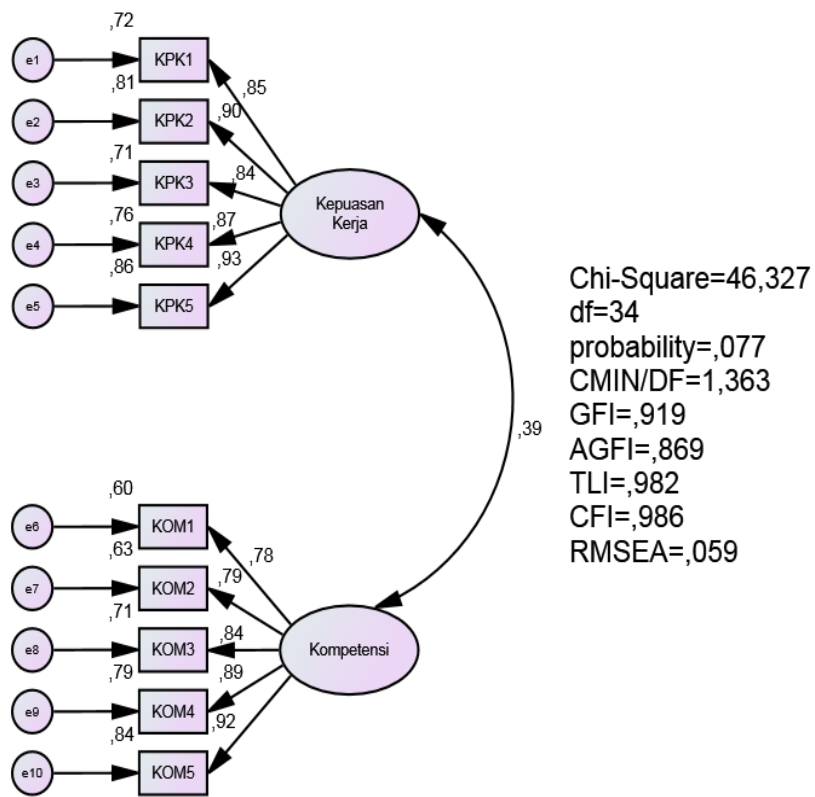
Determinant of sample covariance matrix = 80,602

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil determinan of *sample covariance matrix* sebesar 80,602 yang di atas 0 serta komputer tidak memberikan *warning* yang menunjukkan terjadinya multikolinearitas dan singularitas, sehingga antar variabel eksogen tidak berkorelasi secara kuat.

**b. Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen**

Hasil pengukuran indikator-indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel eksogen, yaitu variabel kepuasan kerja dan kompetensi dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1  
CFA Variabel Eksogen  
Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021



Berdasarkan dari hasil CFA Variabel eksogen maka dapat dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap variabel eksogen seperti pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28  
Hasil Uji Fit CFA Variabel Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	luasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan lebih kecil dari <i>Chi-Square</i> ( $\chi^2$ tabel), dengan sig. = 0,05, dan df = 34 maka $\chi^2$ tabel = 48,602	46,327	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,077	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,363	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,919	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,869	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	Baik

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar 46,327 lebih kecil dari chi square tabel sebesar 48,602 dengan prob.0,077 lebih besar 0,05 yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai CMIN/DF,GFI, TLI, CFI, dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan, tetapi untuk AGFI di bawah nilai *cut of value* sehingga dikategorikan marjinal. Berdasarkan hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel eksogen.

Berdasarkan dari nilai *confirmatory factor analysis* juga akan dilihat apakah indikator menjadi pembentuk dari variabel eksogen. Suatu indikator bisa menjadi pembentuk variabel apabila didapat nilai faktor loading *standardized regression weights* lebih besar 0,40. Hasil *standardized regression weights* variabel eksogen dapat dilihat pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29  
*Standardized Regression Weights*  
 Variabel Eksogen

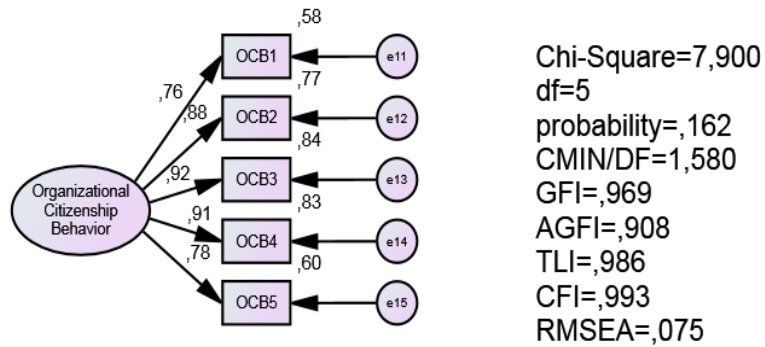
	Estimate
KPK5 <--- Kepuasan_Kerja	,927
KPK4 <--- Kepuasan_Kerja	,871
KPK3 <--- Kepuasan_Kerja	,845
KPK2 <--- Kepuasan_Kerja	,899
KPK1 <--- Kepuasan_Kerja	,850
KOM5 <--- Kompetensi	,915
KOM4 <--- Kompetensi	,887
KOM3 <--- Kompetensi	,841
KOM2 <--- Kompetensi	,791
KOM1 <--- Kompetensi	,775

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari hasil *confirmatory factor analysis* variabel eksogen menunjukkan nilai faktor loading indikator lebih besar 0,40, sehingga memenuhi syarat untuk menjadi konstruk pembentuk variabel kepuasan kerja dan kompetensi.

**c. *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Mediasi**

Hasil pengukuran indikator-indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel mediasi, yaitu *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2  
 CFA Variabel Mediasi  
 Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari hasil CFA Variabel mediasi maka dapat dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap variabel mediasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.30.

Tabel 4.30  
 Hasil Uji Fit CFA Variabel Mediasi

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan lebih kecil dari <i>Chi-Square</i> tabel, dengan sig. = 0,05, dan df = 5 maka <i>Chi-Square</i> tabel = 11,070	7,900	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,162	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,580	Baik
GFI	≥ 0,90	0,969	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,908	Baik
TLI	≥ 0,95	0,986	Baik
CFI	≥ 0,95	0,993	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,075	Baik

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar 7,900 lebih kecil dari chi square tabel sebesar 11,070 dengan prob.0,162 lebih besar 0,05 yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai CMIN/DF,GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan. Berdasarkan hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel intervening.

Berdasarkan dari nilai *confirmatory factor analysis* juga akan dilihat apakah indikator menjadi pembentuk dari variabel mediasi. Suatu indikator bisa menjadi pembentuk variabel apabila didapat nilai faktor loading *standardized regression weights* lebih besar 0,40. Hasil *standardized regression weights* variabel mediasi dapat dilihat pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31  
*Standardized Regression Weights*  
Variabel Mediasi

	Estimate
OCB1 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,761
OCB2 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,878
OCB3 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,917
OCB4 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,912
OCB5 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,777

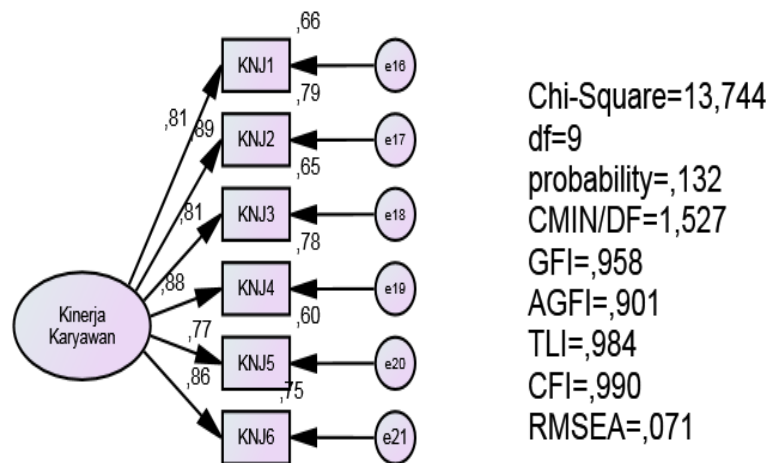
Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari hasil *confirmatory factor analysis* variabel intervening menunjukkan nilai faktor loading indikator lebih besar

0,40, sehingga memenuhi syarat untuk menjadi konstruk pembentuk variabel *organizational citizenship behavior*.

**d. Confirmatory Factor Analysis Variabel Endogen**

Hasil pengukuran indikator-indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel endogen, yaitu kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3  
CFA Variabel Endogen  
Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari hasil CFA Variabel Endogen maka dapat dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap variabel endogen dapat dilihat pada Tabel 4.32.

Tabel 4.32  
Hasil Uji Fit CFA Variabel Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan lebih kecil dari <i>Chi-Square</i> tabel, dengan sig. = 0,05, dan df = 9 maka <i>Chi-Square</i> tabel = 16,919	13,744	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,132	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,527	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,958	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	Baik

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar 13,744 lebih kecil dari chi square tabel sebesar 16,919 dengan prob.0,132 lebih besar 0,05 yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan. Berdasarkan hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel endogen.

Berdasarkan dari nilai *confirmatory factor analysis* juga akan dilihat apakah indikator menjadi pembentuk dari variabel endogen. Suatu indikator bisa menjadi pembentuk variabel apabila didapat nilai faktor loading *standardized regression weights* lebih besar 0,40. Hasil *standardized regression weights* variabel endogen dapat dilihat pada Tabel 4.33.

Tabel 4.33  
*Standardized Regression Weights*  
 Variabel Endogen

	Estimate
KNJ1 <--- Kinerja_Karyawan	,811
KNJ2 <--- Kinerja_Karyawan	,889
KNJ3 <--- Kinerja_Karyawan	,807
KNJ4 <--- Kinerja_Karyawan	,882
KNJ5 <--- Kinerja_Karyawan	,772
KNJ6 <--- Kinerja_Karyawan	,864

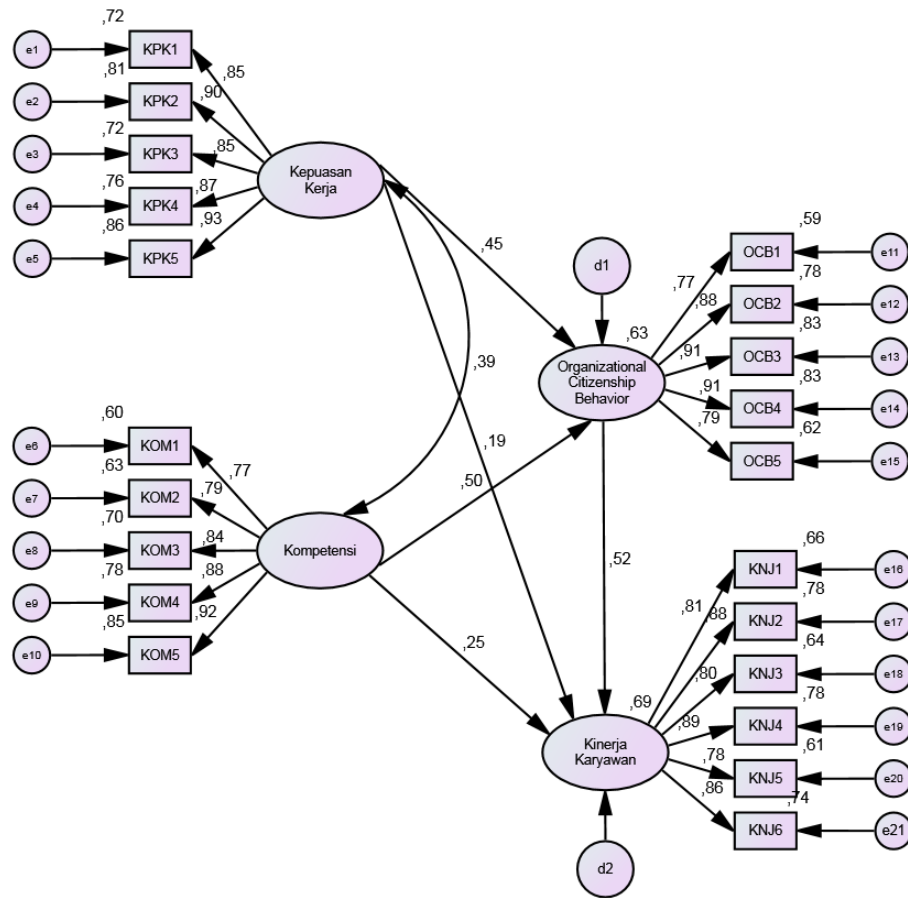
Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari hasil confirmatory factor analysis variabel intervening menunjukkan nilai faktor loading indikator lebih besar 0,40, sehingga memenuhi syarat untuk menjadi konstruk pembentuk variabel kinerja karyawan.

**e. Full Structural Model**

Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat (causal model). Melalui analisis Full model akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Hasil teknik full structural model dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Chi-Square=186,392  
 df=183  
 probability=.416  
 CMIN/DF=1,019  
 GFI=.861  
 AGFI=.824  
 TLI=.998  
 CFI=.998  
 RMSEA=.013

Gambar 4.4  
 Full Model SEM  
 Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021



Hasil uji kesesuaian dan uji statistik terhadap full model SEM dapat dilihat pada Tabel 4.34.

Tabel 4.34  
Hasil Uji Fit Full Model SEM

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan lebih kecil dari <i>Chi-Square</i> tabel. Dimana dengan sig. = 0,05, dan df = 183 maka <i>Chi-Square</i> tabel = 215,563	186,392	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,416	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,019	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,861	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,824	Marjinal
TLI	$\geq 0,90$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,998	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,013	Baik

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar 186,392 lebih kecil chi square tabel sebesar 215,563 dengan prob.0,416 lebih besar 0,05 yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan. Sementara untuk nilai GFI dan AGFI termasuk marginal karena lebih kecil dari nilai standar yang ditentukan. Berdasarkan hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari faktor-faktor yang digunakan.

Hasil analisis full model SEM memperlihatkan besarnya nilai koefisien regresi standar (dalam SPSS disebut ‘beta’ atau  $\beta$ ). Hasil Regression Weights dapat dilihat pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35  
*Standardized Regression Weights Full SEM*

			Estimate
Organizational_Citizenship_Behavior	<---	Kepuasan_Kerja	,448
Organizational_Citizenship_Behavior	<---	Kompetensi	,504
Kinerja_Karyawan	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	,517
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	,186
Kinerja_Karyawan	<---	Kompetensi	,246

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari nilai koefisien yang didapat maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$OCB = 0,448 \text{ Kepuasan Kerja} + 0,504 \text{ Kompetensi}$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,186 \text{ Kepuasan Kerja} + 0,246 \text{ Kompetensi} + 0,517 \text{ OCB}$$

## 5. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dapat dilakukan berdasarkan dari nilai critical ratio dan tingkat prob.yang terdapat pada *regression weight*, dimana diperlukan nilai  $cr \geq 2,00$  dan  $prob. \leq 0,05$  sebagai syarat penerimaan hipotesis. Hasil nilai cr dan tingkat prob. antar variabel yang dihipotesiskan dapat dilihat hasilnya seperti pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36

## Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizational_Citizenship_Behavior	<---	Kepuasan_Kerja	,392	,077	5,088	***
Organizational_Citizenship_Behavior	<---	Kompetensi	,562	,106	5,295	***
Kinerja_Karyawan	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	,612	,149	4,109	***
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	,193	,092	2,104	,035
Kinerja_Karyawan	<---	Kompetensi	,324	,126	2,565	,010
KPK5	<---	Kepuasan_Kerja	1,127	,085	13,246	***
KPK4	<---	Kepuasan_Kerja	1,062	,091	11,716	***
KPK3	<---	Kepuasan_Kerja	1,033	,094	10,956	***
KPK2	<---	Kepuasan_Kerja	1,061	,086	12,272	***
KPK1	<---	Kepuasan_Kerja	1,000			
KOM5	<---	Kompetensi	1,523	,147	10,371	***
KOM4	<---	Kompetensi	1,580	,159	9,952	***
KOM3	<---	Kompetensi	1,299	,139	9,345	***
KOM2	<---	Kompetensi	1,078	,123	8,764	***
KOM1	<---	Kompetensi	1,000			
OCB1	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,000			
OCB2	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,322	,134	9,900	***
OCB3	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,362	,133	10,225	***
OCB4	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,242	,122	10,216	***
OCB5	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,055	,122	8,654	***
KNJ1	<---	Kinerja_Karyawan	1,000			
KNJ2	<---	Kinerja_Karyawan	1,136	,102	11,130	***
KNJ3	<---	Kinerja_Karyawan	,992	,105	9,432	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KNJ4	<---	Kinerja_Karyawan	1,226	,111	11,043	***
KNJ5	<---	Kinerja_Karyawan	,923	,100	9,197	***
KNJ6	<---	Kinerja_Karyawan	1,010	,095	10,590	***

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan hasil yang didapat maka dapat dilakukan pembuktian sebagai berikut :

- 1) Pada  $H_1$  dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB* didapatkan hasil, nilai cr kepuasan kerja terhadap *OCB* sebesar 5,088 lebih besar dari 2,00 dengan prob. \*\*\* lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB*.
- 2) Pada  $H_2$  dimana kompetensi berpengaruh terhadap *OCB* didapatkan hasil, nilai cr kompetensi terhadap *OCB* sebesar 5,295 lebih besar dari 2,00 dengan prob. \*\*\* lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap *OCB*.
- 3) Pada  $H_3$  dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil, nilai Nilai cr kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 2,104 lebih besar dari 2,00 dengan prob. 0,035 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 4) Pada  $H_4$  dimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil, nilai cr kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,565 lebih besar dari 2,00 dengan prob. 0,010 lebih kecil dari

0,05. Dengan hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 5) Pada  $H_5$  dimana *OCB* berpengaruh terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil, nilai  $t_{cr}$  *OCB* terhadap kinerja karyawan sebesar 4,109 lebih besar dari 2,00 dengan prob. \*\*\*lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan *OCB* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Sedangkan untuk menguji hipotesa Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total, dari hasil uji SEM dapat dilakukan uji mediasi yang didasarkan pada nilai pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total kepuasan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.37.

Tabel 4.37  
Hasil Uji Intervening

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui <i>OCB</i>	Pengaruh Total
	<i>OCB</i>	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	
Kepuasan Kerja	0,448	0,186	0,231	0,418
Kompetensi	0,504	0,246	0,261	0,506
<i>OCB</i>		0,517		

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2021

Berdasarkan dari perhitungan langsung dan tidak langsung maka dapat dilakukan pengujian sebagai berikut

- 6) Pada  $H_6$  dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *OCB*, didapatkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebesar 0,231 dan lebih besar dibanding pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan yaitu sebesar 0,186, maka kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,418.

- 7) Pada  $H_6$  dimana kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *OCB*, didapatkan pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebesar 0,261 dan lebih besar dibanding pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,246, maka kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,506.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan penelitian mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Manufaktur melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)”, maka dari hasil penelitian yang didapat akan dianalisa lebih lanjut melalui pembahasan berikut ini :

### **1. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan, *OCB*, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja**

#### **a. Kinerja Karyawan**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision* dan *interpersonal impact* mampu merefleksikan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Bernardin dan Russel (1993) yang menyatakan

bahwa ada enam indikator kinerja karyawan yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision* dan *interpersonal impact*. Dengan melihat dari besaran factor loading yang didapat dari uji *confirmatory* variabel endogen didapatkan *quantity* sebagai cerminan terbesar kemudian berturut-turut *cost effectiveness*, *need for supervision*, *quality*, *timeliness* dan terkecil *interpersonal impact*.

Berdasarkan dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa *interpersonal impact* menjadi hal yang merupakan cerminan terkecil dengan bisa bekerja sama dengan rekan kerja sebagai kontributornya. Menunjukkan bahwa perusahaan harus selalu memberikan pengertian akan pentingnya bekerja sama dengan rekan kerja, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan dengan baik. Perusahaan dapat melakukan dengan memberikan pengarahan dan bimbingan dengan melakukan pertemuan-pertemuan rutin sebelum memulai pekerjaan, memberikan evaluasi dan masukan kepada karyawan bagaimana bekerja sama dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaannya.

Sedangkan *quantity* menjadi hal yang merupakan cerminan terbesar terbesar dengan kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain sebagai kontributornya. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sudah cukup memadai dimana ketrampilan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sudah memadai, perusahaan cukup menjaga kemampuan karyawan ini dengan mengadakan pelatihan-pelatihan untuk lebih

menyegarkan karyawan akan pengetahuan dan kemampuan terutama jika ada produk-produk baru sehingga kemampuan dan pengetahuan karyawan selalu terjaga dan kecepatan bekerjanya pun tetap terjaga.

**b. OCB**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *sportsmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *altruism*, dan *courtesy* mampu merefleksikan OCB. Hasil penelitian ini sesuai teori Organ (1988) yang menyatakan bahwa ada lima indikator *organizational citizenship behavior* yaitu *sportsmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *altruism*, dan *courtesy*. Dengan melihat dari besaran factor loading yang didapat dari uji *confirmatory* variabel intervening didapatkan *conscientiousness* sebagai cerminan terbesar kemudian berturut-turut *altruism*, *civic virtue*, *sportsmanship* dan terkecil *courtesy*.

Berdasarkan dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa *courtesy* menjadi hal yang merupakan cerminan terkecil dengan memikirkan dampak dari tindakan saya terhadap rekan kerja sebagai kontributornya. Menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan selalu mengetahui apakah yang akan terjadi sebagai akibat dari tindakannya terhadap rekan kerja.. Perusahaan dapat melakukan pertemuan-pertemuan rutin dengan karyawan untuk memberikan pengertian tentang akibat akibat yang timbul dari apa yang dikerjakan dan pengaruhnya terhadap rekan kerja sehingga dapat meningkatkan kepedulian karyawan terhadap rekan kerjanya.



Sedangkan *conscientiousness* menjadi hal yang merupakan cerminan terbesar dengan mengikuti peraturan dengan sungguh-sungguh sebagai kontributornya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesadaran untuk mentaati aturan dan mengikutinya dengan sungguh-sungguh sebagai suatu bentuk ketaatan terhadap perusahaan. Perusahaan diharapkan menjaga ini dengan memberikan pengertian akan tujuan atas adanya aturan-aturan yang dikeluarkan perusahaan sebagai upaya untuk menjaga berdirinya perusahaan dan berkembang menjadi sesuatu yang diharapkan.

### **c. Kompetensi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, ciri diri dan motif mampu merefleksikan kompetensi. Hasil penelitian ini sesuai teori Bozkurt (2011) yang menyatakan bahwa ada lima indikator kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, ciri diri dan motif. Dengan melihat dari besaran factor loading yang didapat dari uji *confirmatory* variabel eksogen didapatkan motif sebagai cerminan terbesar kemudian berturut-turut ciri diri, konsep diri, ketrampilan, dan terkecil pengetahuan.

Berdasarkan dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa pengetahuan menjadi hal yang merupakan cerminan terkecil dengan mendapatkan orientasi dan penjelasan dari perusahaan sebelum melakukan pekerjaan sebagai kontributornya. Menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan adanya orientasi dan penjelasan dari

perusahaan sebelum karyawan melakukan pekerjaannya. Perusahaan dapat mengadakan program orientasi dan penjelasan kepada karyawan sebelum karyawan ditempatkan dan bekerja di departemen dimana karyawan akan bekerja, hal ini memberikan penjelasan yang lebih jelas dan gamblang kepada karyawan akan tugas dan pekerjaannya serta juga tugas dan pekerjaan di departemen yang lain sehingga kesenjangan akan dapat teratasi.

Sedangkan motif menjadi hal yang merupakan cerminan terbesar dengan perusahaan memberikan upah dan fasilitas yang sesuai dengan peraturan perundang undangan sebagai kontributornya. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang diberikan oleh perusahaan akan menjadikan itu penting bagi karyawan karena akan menjadikan itu dorongan untuk berbuat dan bekerja lebih baik bagi perusahaan. Perusahaan diharapkan menjaga ini dengan memberikan upah minimal yang sesuai dengan peraturan pemerintah dan bahkan bisa lebih jika dirasakan perusahaan mampu dan perusahaan dapat memberikan dalam bentuk fasilitas fasilitas yang menunjang karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

#### **d. Kepuasan kerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa menyenangkan pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja mampu merefleksikan kompetensi. Hasil penelitian ini sesuai teori (Hasibuan, 2008) yang menyatakan bahwa ada lima indikator kepuasan kerja yaitu menyenangkan pekerjaan, mencintai pekerjaan,

moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dengan melihat dari besaran factor loading yang didapat dari uji *confirmatory* variabel eksogen didapatkan prestasi kerja sebagai cerminan terbesar kemudian berturut-turut mencintai pekerjaan, kedisiplinan, menyenangkan pekerjaan, dan terkecil moral kerja.

Berdasarkan dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa moral kerja menjadi hal yang merupakan cerminan terkecil dengan karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaan sebagai kontributornya. Menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan selalu mempunyai semangat dalam melakukan pekerjaannya dan mempunyai moral kerja yang baik sehingga tetap bekerja dengan baik dan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Perusahaan dapat melakukan kegiatan kegiatan dimana kegiatan kegiatan itu dapat menjaga bahkan mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan.

Sedangkan prestasi kerja menjadi hal yang merupakan cerminan terbesar dengan karyawan mendapatkan insentif bila memenuhi target sebagai kontributornya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendapatan dan penerimaan fasilitas fasilitas dari perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam mendorong karyawan bekerja lebih baik lagi. Perusahaan diharapkan menjaga ini dengan memberikan upah dan juga fasilitas yang diterima karyawan minimal sesuai dengan peraturan pemerintah bahkan lebih jika dirasakan

perusahaan mampu, tidak hanya berupa uang gaji tetapi juga bisa berupa bonus maupun insentif insentif yang lainnya. .

## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap *OCB*, dengan didapat  $cr = 5,088 > 2,00$  dan  $prob.=*** < 0,05$ . Hasibuan (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang senang akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya sehingga mereka siap untuk bekerja lebih keras atau bekerja melebihi dari biasanya karena mereka sudah merasa senang dengan apa yang didapat dari perusahaan. Hal ini tercermin dari indikator menyenangi pekerjaan yang mendapatkan penilaian tertinggi.

Rasa senang dapat dilihat dari keinginan karyawan mencurahkan kemampuannya yang berarti siap bekerja dengan totalitas sampai kemampuan maksimal yang dimiliki seperti bekerja melebihi jam kerja selama kemampuan tenaga dan waktu yang dimiliki mampu digunakan untuk hal tersebut. Rasa senang juga terbangun karena karyawan mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan, yaitu sebagai bentuk

tanggung jawab kepada tempat bekerja yang memberi mereka pekerjaan dan pekerjaan menjadi penting karena sebagai sumber pendapatan bagi dirinya, maka agar mempertahankan hal tersebut para karyawan siap bekerja apapun seperti membantu unit tugas lain meskipun tidak ada tambahan nilai untuk itu, tetapi karena merasa penting dengan pekerjaan yang dijalani maka mereka akan sukarela menjalankannya.

Faktor kepuasan yang mempengaruhi *OCB* secara keseluruhan juga dipengaruhi oleh indikator mencintai pekerjaan, yaitu rasa cinta membuat karyawan loyal dan setia sehingga rela berkorban lebih besar demi mencapai tujuan yang ingin didapat, kemudian juga moral kerja yaitu selalu bersemangat dan dalam bekerja serta saling membantu dengan rekan kerja sehingga menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan, selain itu juga kedisiplinan yaitu karyawan yang disiplin dengan datang tepat waktu dan tidak membolos berarti ada keinginan berkorban lebih besar setiap hari untuk selalu datang di tempat kerja dan berangkat lebih awal agar tidak terlambat.

Indikator yang mendapatkan penilaian terendah yaitu prestasi sehingga apabila perusahaan lebih menghargai prestasi karyawan seperti memberi penghargaan apabila dianggap berprestasi dan memberi tambahan insentif maka membuat karyawan merasa kerja keras mereka dihargai lebih tinggi dan sebagai timbal baliknya mereka akan berkorban lebih tinggi bagi perusahaan seperti siap menjalankan berbagai tugas meskipun bukan tugas yang biasa dijalankan.

Hasil penelitian mendukung penelitian Kasemsap (2013), Rahayu Widayanti *et al* (2015), Wahyu Triwibowo *et al* (2016), Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi,*et al* (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB*.

### **3. Pengaruh Kompetensi Terhadap *OCB***

Uji hipotesis membuktikan bahwa kompetensi terbukti berpengaruh terhadap *OCB*, dengan didapat  $t = 5,295 > 2,00$  dan  $prob. = *** < 0,05$ . Menurut Bozkurt (2011), Kompetensi adalah seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi).. Karyawan yang memiliki kompetensi maka akan menguasai satu bahkan lebih dari satu bidang tugas sehingga dengan kemampuan tersebut mereka akan diminta menjalankan beberapa tugas selain dari tugas utama yang dijalankan.

Hasil analisis deskripsi memperlihatkan bahwa untuk indikator pengetahuan mendapatkan nilai rata – rata tertinggi. Hal ini karena karyawan memiliki pengetahuan yang cukup dan mendapatkan orientasi dan penjelasan dari perusahaan sebelum melakukan pekerjaan. Dengan bekal pengetahuan yang dimiliki maka karyawan akan diberi tanggung jawab sesuai bidang pengetahuan yang dikuasai secara keseluruhan artinya hasil tugas dari kelompok kerja menjadi tanggung jawab bersama sehingga ketika ada kendala yang dihadapi salah satu anggota kelompok kerja maka anggota lain harus membantu karena memiliki pengetahuan yang mendukung. Kondisi ini yang menciptakan adanya *OCB*.

Faktor kompetensi yang mempengaruhi *OCB* secara keseluruhan juga terbangun oleh indikator ketrampilan yaitu dengan memiliki pengalaman dan mendapatkan pelatihan maka hal ini dapat digunakan untuk membantu rekan kerja yang belum berpengalaman atau masih termasuk karyawan baru, kemudian memiliki konsep diri yaitu dengan tuntutan untuk bekerja sesuai peraturan dan adanya hukuman bagi yang melanggar, maka para karyawan harus mengeluarkan pengetahuan yang dimiliki sesuai kebutuhan bidang tugas agar tidak merugikan perusahaan. Indikator yang mendukung lainnya yaitu ciri diri. Dalam hal ini dilakukan melalui test psikologi dan perekrutan karyawan yang sesuai kebutuhan maka bisa didapatkan karyawan yang memiliki ketrampilan sesuai kebutuhan dan memiliki sisi psikologis yang sesuai seperti memiliki sifat saling membantu agar pekerjaan berjalan dengan baik.

Motif juga menjadi faktor yang mendukung *OCB* meskipun mendapatkan penilaian terendah sehingga perusahaan harus lebih memberi perhatian dengan pemberian upah dan fasilitas yang sesuai dengan peraturan perundang undangan agar karyawan merasa lebih mendapatkan nilai sebanding antara kemampuan kerja yang dikeluarkan dengan kompensasi yang didapatkan sehingga mereka akan lebih mau mendapatkan tambahan tugas dari perusahaan. Perusahaan juga harus menghargai keinginan dan kebutuhan karyawan seperti perkembangan karier dan peningkatan kompensasi sehingga dengan terpenuhi kebutuhannya tersebut maka mereka akan lebih siap berkorban lebih besar demi kepentingan perusahaan.

Hasil penelitian mendukung penelitian Ance Selfi Adianita *et al* (2017), Puja Sulistyawan (2017), Bellania Mangindaan *et al* (2020), Khoirul Mahmudi, *et al* (2020), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap *OCB*.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan didapat  $t_{hitung} = 2,104 > 2,00$  dan  $prob.= 0,035 < 0,05$ . Hasibuan (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Hal ini berarti karyawan yang puas akan lebih menunjukkan kinerja yang baik karena mereka akan menjalankan pekerjaan dengan tindakan yang positif.

Berdasarkan dari pernyataan responden memperlihatkan indikator menyenangkan pekerjaan mendapatkan penilaian tertinggi. Hal ini berarti dengan rasa senang terhadap pekerjaan yang tercermin dari karyawan mencurahkan kemampuannya yang berarti akan mengeluarkan semua ketrampilan yang dimiliki untuk menjalankan tugas maka hasil kerja yang didapat akan lebih baik dimana karyawan yang trampil cenderung akan lebih cepat dalam menjalankan tugas dan kesalahan yang dihasilkan juga lebih sedikit. Rasa senang yang juga didasari karena karyawan mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan maka mereka siap bekerja keras dengan berusaha mencapai target kerja karena hal ini menjadi faktor



penting guna terus mempertahankan posisi kerja mereka di perusahaan serta mencapai tujuan lebih tinggi seperti peningkatan karier.

Faktor kepuasan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh indikator mencintai pekerjaan, yaitu rasa cinta yang diwujudkan dengan loyalitas dan kesetiaan membuat karyawan akan lebih memiliki kepedulian terhadap pekerjaan yang dijalani sehingga berusaha menjalankan pekerjaan dengan baik, kemudian juga moral diri yaitu bersemangat dalam bekerja dan saling membantu rekan kerja maka menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja sehingga hasil kerja yang didapat juga akan lebih baik. Selain itu juga kedisiplinan yaitu karyawan yang disiplin dengan datang tepat waktu dan tidak membolos maka akan lebih maksimal dalam berpartisipasi terhadap proses produksi yang dijalankan perusahaan.

Indikator yang mendapatkan penilaian terendah yaitu prestasi sehingga untuk pemberian penghargaan agar lebih ditingkatkan seperti memberi penghargaan baik finansial maupun non finansial kepada karyawan yang berprestasi seperti dari kedisiplinan dan kemampuan menghasilkan pekerjaan yang sesuai harapan. Hal ini akan memberi semangat karyawan untuk terus berusaha keras mencapai kinerja yang terbaik agar bisa mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Selain itu juga dapat dilakukan dengan meningkatkan insentif apabila mencapai target kerja agar bisa menambah pendapatan bagi karyawan sehingga karyawan akan terpacu untuk terus berusaha meningkatkan kinerja yang

terbaik agar bisa mencapai target kerja dan mendapatkan insentif lebih tinggi.

Hasil penelitian mendukung penelitian Ilie (2014), Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

## **5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan didapat  $cr = 2,565 > 2,00$  dan  $prob. = 0,010 < 0,05$ . Bozkurt (2011) mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi). Karyawan yang memiliki kompetensi yaitu memiliki keahlian di bidang tugas dijalannya maka bisa menjalankannya secara tepat dan bisa mencapai hasil sesuai tujuan yang ingin didapat sehingga karyawan yang memiliki kompetensi akan bisa menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator pengetahuan mendapatkan nilai rata – rata tertinggi. Hal ini berarti perusahaan lebih mengutamakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan di bidang tugas dijalani karena menjadi unsur utama didalam menjalankan proses kerja agar bisa menghasilkan output produksi sesuai jumlah dan standar kualitas yang ditentukan. Karena menjadi faktor penting maka sebelum bekerja para karyawan diberi pengetahuan yang cukup dan mendapatkan orientasi dan penjelasan dari

perusahaan agar nantinya bisa memahami bidang tugas dan menjalankannya secara tepat.

Faktor kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan juga didukung oleh indikator ketrampilan yaitu dengan memiliki pengalaman dan mendapatkan pelatihan maka secara teknis karyawan menguasai bidang tugasnya dan bisa mengatasi berbagai permasalahan yang muncul pada saat pelaksanaan tugas, kemudian memiliki konsep diri yaitu dengan tuntutan untuk bekerja sesuai peraturan dan adanya hukuman bagi yang melanggar maka para karyawan harus bekerja sesuai SOP (standar operasional prosedur) sehingga karyawan bekerja sesuai wewenangnya. Indikator yang mendukung lainnya yaitu ciri diri yaitu dengan melakukan test psikologi dan perekrutan karyawan yang sesuai kebutuhan maka bisa didapat karyawan yang dinilai sesuai, baik dari segi wawasan, perilaku dan mentalitasnya untuk menjalankan suatu tugas sehingga dengan memberikan tugas yang tepat maka diharapkan bisa menunjukkan kinerja yang baik.

Motif menjadi indikator terkecil yang mempengaruhi kinerja karena mendapatkan nilai rata – rata terendah sehingga perusahaan harus lebih memberi perhatian dengan memberikan upah dan fasilitas yang sesuai dengan peraturan perundang undangan seperti gaji dan fasilitas kerja yang lebih sesuai kompetensi para karyawan sehingga bisa memotivasi karyawan untuk mengeluarkan kemampuan kerja yang maksimal guna mencapai kinerja yang lebih baik. Perusahaan juga harus menghargai keinginan dan kebutuhan karyawan seperti adanya

pengembangan diri dengan memberikan berbagai pelatihan secara berkesinambungan agar pengetahuan dan ketrampilan karyawan bisa lebih meningkat sehingga akan lebih mampu menjalankan berbagai tugas dan tanggung jawab lebih besar serta bisa mencapai kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian mendukung penelitian Deddy Pandaleke (2016), Rian Nirmawati, *et al* (2016), Andriani Muliadi, *et al* (2018), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

## **6. Pengaruh *OCB* Terhadap Kinerja Karyawan**

Uji hipotesis membuktikan bahwa *OCB* terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan didapat  $cr = 4,109 > 2,00$  dan  $prob. = *** < 0,05$ . *OCB* adalah perilaku individu yang berdasar pada penilaian pribadi, tidak secara langsung atau terbuka dikenal oleh sistem *reward* formal dan secara keseluruhan mendorong fungsi efektif dari organisasi (Organ, 1988). Karyawan yang memiliki *OCB* maka akan lebih berupaya pekerjaan bisa dijalankan atau diselesaikan secara maksimal tanpa memikirkan pengorbanan lebih besar yang harus dilakukan dan tidak mempertimbangkan nilai tambahan yang didapat seperti dari kompensasi, sehingga karyawan yang memiliki *OCB* lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan dari hasil analisis deskripsi memperlihatkan bahwa untuk indikator yang mendapatkan penilaian tertinggi yaitu *sportsmanship*, artinya bahwa untuk *OCB* ditunjukkan karyawan dengan menghabiskan banyak waktu mencapai tujuan organisasi yaitu memanfaatkan jam kerja hanya untuk menjalankan tugas agar tujuan yang dicapai seperti target

produksi dan penjualan meningkat meskipun untuk itu harus bekerja sampai melebihi jam kerja. Selain itu juga ditunjukkan dengan memfokuskan pada apa yang benar dalam pekerjaan bukan pada sisi negatifnya, yang berarti berusaha untuk berbuat pekerjaan secara benar meskipun terkadang harus meluangkan waktu untuk mengulangi pekerjaan atau memperbaiki hasil kerja kembali guna menghasilkan output kerja yang sempurna atau benar sesuai yang ditetapkan perusahaan. Perilaku seperti ini yang tentunya akan meningkatkan kinerja yang baik dari para karyawan.

Indikator dari *OCB* yang mendukung kinerja juga dapat dilihat dari *civic virtue* yaitu mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan dan melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan, sehingga menunjukkan keinginan menunjukkan perilaku lebih dari biasanya guna membantu berkembangnya tempat bekerja. Kemudian juga *conscientiousness* yaitu mengikuti peraturan dengan sungguh-sungguh dan membalas permintaan informasi secara segera yang berarti ada keinginan dari hati untuk taat peraturan dan membantu antar sesama karyawan di lingkungan kerja. Selain itu juga mengenai *courtesy* yaitu mencoba untuk menghindari menciptakan masalah dengan rekan kerja dan memikirkan dampak dari tindakan terhadap rekan kerja, sehingga berupaya agar bisa menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja agar nantinya dapat memperkuat kerjasama yang kuat guna menghasilkan kinerja yang baik.

Sementara itu *altruism* menjadi indikator yang mendapatkan nilai rata – rata terendah sehingga hal ini bisa menjadi pertimbangan untuk lebih ditingkatkan yaitu diwujudkan dengan selalu siap membantu kepada orang-orang yang memerlukan yaitu dengan membantu secara tenaga, dan berbagi pengetahuan serta memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan agar rekan kerja yang dibantu bisa menjalankan tugas dengan tanpa banyak kendala. Karyawan juga mau meluangkan waktu untuk membantu kepada orang lain, yaitu ketika pekerjaan sudah selesai atau tidak begitu padat membantu tugas karyawan lain yang sedang banyak tugas agar bisa diselesaikan secara cepat. Perilaku-perilaku seperti ini yang akan lebih membantu pada peningkatan kinerja para karyawan.

Hasil penelitian mendukung penelitian Andhi Supriyadi (2017) yang menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *OCB***

Dari uji pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebesar 0,231 dan lebih besar dibanding pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,186, maka kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,418

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas berarti nilai yang didapat sesuai harapan atau dirasa sudah cukup bisa diterima seperti dari kompensasi dan

beban tanggung jawab yang dijalankan. Sebagai timbal baliknya maka karyawan bersedia untuk menjalankan setiap perintah atau tugas dari perusahaan meskipun harus melakukan pengorbanan lebih besar seperti menjalankan berbagai bidang tugas dan mengurangi waktu istirahat untuk tetap menjalankan tugas. Dengan adanya *OCB* yang ditunjukkan dengan melakukan pengorbanan lebih besar dalam bekerja maka hasil kerja yang dihasilkan bisa lebih maksimal sehingga mengindikasikan kinerja yang baik dari para karyawan.

Hasil penelitian mendukung penelitian Kasemsap (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi.

#### **8. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *OCB***

Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebesar 0,261 dan lebih besar dibanding pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,246, maka kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh total sebesar 0,506

Kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kompetensi terhadap *OCB* akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi berarti memiliki pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diaplikasikan untuk menjalankan tugas dan juga memiliki pola pemikiran yang sesuai untuk menjalankan tugas tersebut. Karyawan yang memiliki kompetensi akan menjadi

tumpuan dari perusahaan untuk menjalankan suatu bidang tugas bahkan terkadang memiliki tugas membantu dan membimbing karyawan lain yang kemampuan kerjanya belum sesuai harapan. Hal ini yang menjadi perwujudan dari adanya *OCB* dari karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi. Dengan peran para karyawan yang memiliki kompetensi untuk membantu peningkatan kemampuan kerja sumber daya manusia di dalam perusahaan maka hal ini akan bisa meningkatkan kinerja para karyawan.

Hasil penelitian mendukung penelitian Puja Sulistyawan (2017) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediasi.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Hasil penelitian mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Manufaktur melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)” dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja dengan prestasi kerja sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap *OCB* dengan *conscientiousness* sebagai cerminan terbesarnya. Berdasarkan dari koefisien yang menunjukkan pengaruh positif maka dapat disimpulkan semakin meningkat kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan *OCB* karyawan perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang.
2. Uji hipotesis membuktikan bahwa kompetensi dengan motif sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap *OCB* dengan *conscientiousness* sebagai cerminan terbesarnya. Berdasarkan dari koefisien yang menunjukkan pengaruh positif maka disimpulkan semakin meningkat kompetensi maka akan semakin meningkatkan *OCB* karyawan perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang.
3. Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja dengan prestasi kerja sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *quantity* sebagai cerminan terbesarnya. Sementara dari hasil

koefisien menunjukkan nilai positif sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang.

4. Uji hipotesis membuktikan bahwa kompetensi dengan motif sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *quantity* sebagai cerminan terbesarnya. Sementara dari hasil koefisien menunjukkan nilai positif sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat kompetensi karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang.
5. Uji hipotesis membuktikan bahwa *OCB* dengan *conscientiousness* sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *quantity* sebagai cerminan terbesarnya. Sementara dari hasil koefisien menunjukkan nilai positif sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat *OCB* maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang.
6. Kepuasan kerja dengan prestasi kerja sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *quantity* sebagai cerminan terbesarnya dengan *OCB* dengan *conscientiousness* yang merupakan cerminan terbesarnya sebagai variabel mediasi. Dimana pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* lebih besar dibanding pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya peningkatan *OCB* karena dipengaruhi kepuasan yang dirasakan dalam bekerja maka

karyawan akan lebih siap berkorban lebih besar baik dari kemampuan kerja yang diberikan dan waktu yang digunakan untuk bekerja sehingga dampaknya karyawan bisa menghasilkan kinerja yang baik.

7. Kompetensi dengan motif sebagai cerminan terbesarnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *quantity* sebagai cerminan terbesarnya dengan *OCB* dengan *conscientiousness* yang merupakan cerminan terbesarnya sebagai variabel mediasi. Dimana pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* lebih besar dibanding pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya peningkatan *OCB* karena dipengaruhi memiliki kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan atau keahlian yang dapat digunakan untuk menjalankan tugas maka karyawan akan lebih siap menjalankan peran yang lebih besar seperti membantu tugas karyawan lain sehingga dampaknya bisa meningkatkan kinerja keseluruhan karyawan.

## **B. Saran**

Saran yang bisa disampaikan berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat, adalah sebagai berikut :

### **1. Bagi Pengembangan Ilmu**

Berdasarkan hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dan, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*. Hasil ini memperluas konsepsi dan mengembangkan dimensi dari *OCB* sebagai bagian dari bidang ilmu pengetahuan sumber daya manusia yang telah ada

sebelumnya khususnya mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai mediasi.

## 2. Bagi Perusahaan Garmen dan Pengambil Kebijakan

Saran yang bisa disampaikan berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat, adalah sebagai berikut :

- a. Berdasarkan dari hasil penelitian, pimpinan perusahaan dapat memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, kompetensi dan *OCB* untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - 1) Kepuasan kerja karyawan sebaiknya lebih ditingkatkan khususnya dari segi prestasi kerja karena mendapatkan nilai rata – rata terendah. Perusahaan sebaiknya memberikan reward bisa berupa bonus, insentif yang lebih besar maupun berbagai hadiah bagi karyawan yang telah bekerja secara baik seperti mencapai target kerja, tidak banyak melakukan kesalahan dan disiplin dalam bekerja. Hal ini akan membuat karyawan lebih puas dan akan berupaya untuk meningkatkan kinerja lebih baik agar selalu mendapatkan reward dari perusahaan.
  - 2) Kompetensi karyawan harus lebih ditingkatkan terutama dari segi motif karena mendapatkan nilai rata-rata terendah. Perusahaan sebaiknya memberikan nilai lebih besar seperti fasilitas kerja yang bisa berupa pemberian kendaraan dinas, ruang kerja yang lebih nyaman dan berbagai tunjangan bagi karyawan yang dianggap

memiliki kompetensi lebih tinggi yang tercermin dari tanggung jawab lebih besar yang dijalankan. Selain itu harus lebih menghargai keinginan dan kebutuhan karyawan dalam hal kompetensi yaitu dengan melakukan pelatihan yang berkelanjutan agar kemampuan kerja karyawan bisa lebih berkembang baik dari segi ketrampilan maupun wawasan dan pola pikir sehingga bisa mendukung dalam pencapaian kinerja yang lebih baik.

3) Upaya peningkatan *OCB* dapat dilakukan dari segi *altruism* karena mendapatkan nilai rata – rata terendah. Setiap perusahaan sebaiknya membuat kebijakan yaitu bagi karyawan yang sudah menyelesaikan pekerjaan diperbantukan ke unit kerja lain agar bisa membantu dalam menyelesaikan tugas sehingga disini perlu adanya pemberian pengetahuan lebih dari satu bidang tugas agar karyawan bisa membantu tugas karyawan lain. Dengan menumbuhkan bentuk perilaku saling membantu dalam bekerja maka hal ini akan bisa mempercepat proses pelaksanaan tugas sehingga bisa mencapai kinerja yang lebih baik.

b. Berdasarkan dari hasil penelitian ini juga dapat diberikan masukan masukan bagi pengambil kebijakan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan dalam usaha memberdayakan sumber daya manusia secara terus menerus dan berkelanjutan sebagai berikut:

- 1) Memberikan kepastian besaran dari upah minimal yang harus dibayarkan perusahaan dan juga besaran minimal tunjangan hari raya.
  - 2) Memberikan kepastian tentang perlindungan karyawan yang dapat memberikan rasa aman karyawan dalam bekerja.
  - 3) Memberikan kepastian tentang hak-hak karyawan untuk membentuk serikat pekerja.
3. Bagi peneliti mendatang sebagai bentuk pengembangan maka dapat menambah variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja dan lainnya sehingga dapat diketahui lebih banyak variabel yang mempengaruhi *OCB* dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Explanatory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157-161
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bayley, RW. 1992. *Human Performance Engineering : A Guide for System Designer*. Englewood: Hall Inc.
- Bernadin, John H., dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resources Management an Experiential Approach*. Singapura: McGraw-Hill Inc.
- Bozkurt, Tülay, 2011, *Management by Competencies*. Istanbul, Turkey.
- Byars, Lloyd, L. dan Leslie W. Rue. 1984. *Human Resource Managemnet*. 8<sup>th</sup> Editon. New York: McGraw-Hill.
- Byars, Lloyd, L. dan Leslie W. Rue. 1988. *Management : Theory and Application*. Ricard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Darmawan Rahmat, Musa Hubeis, Dadang Sukandar 2015. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Elnusa Tbk” *Jurnal Ekonomi* Volume 6 Nomor 1, November 2015. Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB
- Darsana, Made. 2013. “The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior”. *The International Journal Of Management*. Vol. 2. Issue 4. October 2013. Brawijaya University. Malang: East Java. Indonesia.

- Dharma, Agus, 2000, *Manajemen Prestasi Kinerja*. Rajawali, Jakarta
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Ghozali, Imam. 2009. “Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS “. Semarang : UNDIP.
- Gomes, Faustino. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasibuan S.P., Malayu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Husein, Umar. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Hutapea, Parulian and Nuriana Thoha, 2008, *Kompetensi Plus*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ilie, Mariela Pavalache. 2014. “Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction And Employees’ Personality”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 127. 2014. Page 489 – 493. Romania : aTransilvania University of Brasov.
- Konovsky, M.A. and Organ, D.W. 1996. Dispositional and contextual determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 3, pp. 253 66



- Kasemsap, Kijpokin. 2013. "Innovative Human Resource Practise : A Unified Framework and Causal Model of Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance". *Journal DOI : 7763/IPEDR*. Vol. 64.11. Suan Sunandha Rajabhat University. Bangkok: Thailand. Page. 51 – 54.
- Luthans, Fred. 1998. *Local Authority Recycling and Waste-Awareness Publicit/Promotion*. Test Valley Borough Council. Environment and Health Services. Council Offices, Duttons Road, Romsey, S051 8XG, UK, School of Earth Science and Geography Kingston University, Penrhyn Road, Kingston up Thames, Surrey KT1 2EE, UK, Resources Conversation and Recycling.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior. Tenth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Mahmudi Khoirul, Jun Surjanti 2020 "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya " *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 8 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya Hal 931 - 945
- Mangindaan Bellania, Bernhard Tewal, Lucky O.H. Dotulong 2020" Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior pada hotel Sutan Raja Amurang*" *Jurnal EMBA* Vol.8 No.1 Januari 2020, Hal. 85 - 96 Vol.8 No.1 Januari

- 2020, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado Hal. 85 - 96
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remadja Rosdakarya, Bandung
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE – JogJakarta
- Moh. As'ad, 1999. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Muliadi Andriani , Eka Suaib , Gunawan. 2018 “ Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kolaka Timur” *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol.9, No.2.
- Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi, I Gusti Made Suwandana 2016 “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi” *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No.9, 2016:5643-5670 ISSN : 2302-8912, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia Hal 5643 - 5670
- Rian Nirmawati , Hadi Setiawan , Nandang Sukandar .2016 “Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Metode Structural Equation Modeling (SEM)” *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 4 No.2 Juli 2016.UnIversitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Organ, Dennis W. 1998. *Organizational Citizenship Behavior : its construct clean up time*. Human Performance. 10,85.97

- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W., P.M. Podsakoff dan McKenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Ins.
- Pandaleke Deddy. 2016 “Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara)” *Jurnal EMBA* 199 Vol.4 No.2 Juni 2016, Universitas Sam Ratulangi Manado, Hal. 199-210
- Podsakoff, P.M. dan S.B. MacKenzie. 1997. *The Impact of Organizational Citizenship in Organizational Performance. Review and Suggestion for Future Research. Human Performance*. 10:133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee., Podsakoff, N.P., dan Lee., J.Y (2003) *Common method bias in behavior research: a critical review of the literature and recommenden remedies. Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903
- Purba, Rao. 1996. “Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis”, *The Asian Manager*, February-March, pp.28-32
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, O Stephen, 1996, *Organizational Behavior*, Jilid I dan II, Edisi Bahasa Indonesia, Prehalindo, Jakarta

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Saragih Bongsu, Anwar Sanusi, Abdul Manan, 2017 “The Influence of Job Satisfaction towards Employee Performance on the Antecedent of Competencies and Organizational Citizenship Behavior” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 1. Ver. VII (Jan. 2017), PP 21-27  
[www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)

Selfi Adianita Ance, Siti Mujanah, Candraningrat 2017 “Kompetensi Karyawan , Emotional Quotient dan self Efficacy Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan pada Indomobil Grup di Surabaya “ *JOURNAL of RESEARCH in ECONOMICS and MANAGEMENT (Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen)* Volume 17, No. 1, Januari - Juni (Semester I) 2017, Program Magister manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Halaman 199 – 212

Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.

Sloat, Kim C. 1999, *Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees To Be "Good Citizen"*, Professional Safety, April

- Smith, M.K. 2001. *Peter Senge and The Learning Organization, the Encyclopedia of Informal Education.*
- Strauss, George dan Leonardo Sayles, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Taruna Grafica, 1996
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung : ALFABETA
- Sulistiyawan Puja 2017 “Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Pemediasi pada Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologi (Psychological Capital) terhadap Kinerja (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah)” *Aset*, September 2017, hal. 151-160 Vol. 19 No. 2 ISSN 1693-928X
- Supriyadi Andhi, Anwar Sanusi, Abdul Manan 2017 “A Study on the Performance of Manufacturing Employees: Organizational Culture, Compensation, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior” *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.6, 2017
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suzana Anna 2017 “Pengaruh Organizational *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor cabang Cirebon)” *JURNAL LOGIKA*, Vol XIX No 1 April 2017 p-ISSN : 1978-2560 <http://jurnal.unswagati.ac.id> e-ISSN :

2442-5176. Fakultas Ekonomi Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon  
Hal 42 – 50.

Triwibowo Wahyu, Tutuk Ari Arsanti 2016 “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap  
*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan komitmen  
Organisasi Sebagai Variabel Mediasi“ PROSIDING SEMINAR  
NASIONAL MULTI DISIPLIN ILMU & CALL FOR PAPERS  
UNISBANK (SENDI\_U) Unisbank Semarang, 28 Juli 2016 Hal 908 –  
915

Widayanti Rahayu dan Eni Farida 2016 “Pengaruh Kepuasan Kerja dan  
Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior  
(Study pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang): *Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)* Vol 14 No 4, 2016. Program Studi Sistem Informasi  
STMIK Pradnya Paramita Malang

Yuwono I, dkk. 2005. Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya: Fakultas  
Psikologi Universitas Erlangga

**KUESIONER PENELITIAN**

Hal : Kuesioner

Semarang, 2021

Yth.

Karyawan pada Perusahaan Garmen  
di Kabupaten Semarang

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangani di bawah ini :

Nama : ANDHI SUPRIYADI

NIM : 17510009

Saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir untuk Program S-1 bidang Manajemen. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan implikasinya bagi kinerja karyawan.

Semua informasi yang terkumpul semata-mata hanya akan digunakan dalam penelitian ilmiah dan hanya ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan sesuai dengan etika ilmiah, maka segala informasi yang terdapat didalamnya akan dirahasiakan.

Demikian permohonan ini saya ajukan, atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

( ANDHI SUPRIYADI )

## KUESIONER PENELITIAN

**Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Manufaktur melalui *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* menggunakan analisa SEM-AMOS (Studi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Semarang)**

### **Petunjuk : IDENTITAS RESPONDEN**

Pada identitas berikut ini, Saudara dimohon untuk memberikan tanda **silang (X)** pada salah satu jawaban yang tersedia dan yang paling sesuai dengan keadaan Saudara.

1. Nama : .....

2. Nama Perusahaan : .....

### **Petunjuk : PERNYATAAN**

Pada pernyataan berikut ini, Saudara dimohon untuk memberikan tanda **silang ( X )** pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan hati nurani Saudara sendiri.

Keterangan :

<b>STS</b>	atau	<b>“Sangat Tidak Setuju”</b>	diberi skor	=	1
<b>TS</b>	atau	<b>“Tidak Setuju”</b>	diberi skor	=	2
<b>N</b>	atau	<b>“Netral”</b>	diberi skor	=	3
<b>S</b>	atau	<b>“Setuju”</b>	diberi skor	=	4
<b>SS</b>	atau	<b>“Sangat Setuju”</b>	diberi skor	=	5



## Kepuasan Kerja ( X<sub>1</sub> )

No.	Pernyataan	Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Karyawan melakukan pekerjaan dengan mencurahkan seluruh kemampuannya					
2	Karyawan mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan					
3	Karyawan mempunyai loyalitas kepada perusahaan					
4	Karyawan setia kepada manajemen					
5	Karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaan					
6	Karyawan saling membantu dengan rekan kerja					
7	Karyawan datang bekerja tepat waktu					
8	Karyawan tidak membolos					
9	Karyawan diberikan penghargaan prestasi kerja					
10	Karyawan mendapatkan insentif bila memenuhi target					

## Kompetensi ( X<sub>2</sub> )

No.	Pernyataan	Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
11	Mempunyai pengetahuan yang cukup dalam melakukan pekerjaannya					
12	Mendapatkan orientasi dan penjelasan dari perusahaan sebelum melakukan pekerjaan					
13	Pengalaman kerja sangat diperhatikan dalam perusahaan					
14	Mendapatkan pelatihan dan pengarahan yang cukup dalam melakukan pekerjaan					
15	Karyawan dituntut berperilaku yang sesuai dengan peraturan perusahaan					
16	Karyawan mendapat penghargaan dan hukuman yang setimpal sesuai dengan perilakunya					
17	Perusahaan melakukan test psikologi dalam perekrutan karyawan					
18	Perusahaan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
19	Perusahaan memberikan upah dan fasilitas yang sesuai dengan peraturan perundang undangan					
20	Perusahaan menghargai keinginan dan kebutuhan karyawan					

### *Organizational Citizenship Behavior ( Y<sub>1</sub> )*

No.	Pernyataan	Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
21	Saya menghabiskan banyak waktu mencapai tujuan organisasi					
22	Saya menfokuskan pada apa yang benar dalam pekerjaan bukan pada sisi negatifnya					
23	Saya mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan					
24	Saya melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan					
25	Saya mengikuti peraturan dengan sungguh-sungguh					
26	Saya membalas permintaan informasi secara segera					
27	Saya selalu siap membantu kepada orang-orang yang memerlukan					
28	Saya mau meluangkan waktu untuk membantu kepada orang lain					
29	Saya mencoba untuk menghindari menciptakan masalah dengan rekan kerja					
30	Saya memikirkan dampak dari tindakan saya terhadap rekan kerja					

## KINERJA KARYAWAN ( Y<sub>2</sub> )

No.	Pernyataan	Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
31	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain					
32	Saya mempunyai pengetahuan yang cukup, sehingga pekerjaan saya diselesaikan dengan baik					
33	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain					
34	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang sesuai target					
35	Efisiensi waktu kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain					
36	Saya mampu mengerjakan pekerjaan tepat waktu					
37	Saya mampu menekan pengeluaran seefektif mungkin untuk setiap uang perusahaan yang menjadi tanggungjawab saya					
38	Saya mampu merawat mesin atau peralatan yang digunakan agar tidak cepat rusak					
39	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun tidak ada pengawasan dari pimpinan					
40	Saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar walaupun tidak ada pengarahan sebelumnya dari pimpinan					
41	Saya mampu bekerja secara profesional sesuai tuntutan perusahaan					
42	Saya bisa bekerja sama dengan rekan kerja saya					

LAMPIRAN 2

HASIL KUESIONER

No	Kepuasan Kerja										
	Resp	Pernyataan									
		KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8	KPK9	KPK10
1	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	
2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	
3	4	3	2	2	2	2	4	2	4	2	
4	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	
6	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	
7	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	
8	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
9	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	
10	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	
11	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	
12	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2	
13	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	
14	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
15	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
16	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	
17	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
18	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	
19	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	
20	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	
21	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	
22	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
24	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	
26	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	
27	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	
28	4	2	2	4	3	2	3	3	2	4	
29	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	
30	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
31	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
34	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	
35	3	3	2	5	4	2	3	3	2	3	
36	3	2	2	2	3	4	3	4	2	4	
37	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	
38	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
40	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
41	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	
42	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	
43	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
44	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
46	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	
47	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
48	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	
49	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	
50	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
51	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	
52	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
53	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
54	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	
55	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	

### HASIL KUESIONER

No	Kepuasan Kerja										
	Resp	Pernyataan									
		KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8	KPK9	KPK10
56	4	3	3	2	3	2	2	2	2	4	
57	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	
58	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
59	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	
60	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
61	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
62	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
63	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
64	2	4	2	2	2	4	2	3	2	4	
65	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	
66	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	
67	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
69	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	
70	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	
71	4	2	2	2	3	2	2	4	2	2	
72	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	
73	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	
74	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	
75	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	
76	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	
77	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	
78	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	
79	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	
80	3	4	4	2	2	4	3	3	4	2	
81	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	
82	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	
83	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
84	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	
85	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
86	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
87	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	
88	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	
89	4	2	2	2	3	2	3	3	2	4	
90	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	
91	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	
92	3	3	2	3	2	2	1	4	2	3	
93	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
94	4	4	2	3	2	2	2	4	2	3	
95	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	
96	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
97	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	
98	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	
99	3	2	2	3	3	2	3	3	2	1	
100	3	4	3	4	4	2	2	2	4	2	
101	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	
102	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	
103	4	4	4	4	5	5	3	5	4	3	
104	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	
105	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	



No	Kompetensi									
	Pernyataan									
	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KOM6	KOM7	KOM8	KOM9	KOM10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	1	3	3	4	1	1	1	3	3
4	2	3	2	1	1	3	1	2	2	3
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
6	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
7	2	2	1	3	2	3	1	2	2	3
8	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
9	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4
10	3	3	3	4	1	2	4	2	2	2
11	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
12	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
13	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2
14	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
15	3	2	2	3	3	1	2	2	2	1
16	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4
17	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
19	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
20	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4
21	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
22	3	4	3	3	4	2	1	2	2	2
23	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
24	5	5	1	5	3	3	4	3	4	4
25	3	3	2	1	3	1	1	2	2	1
26	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
27	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
28	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2
29	3	2	2	4	3	2	4	2	2	3
30	4	5	4	5	5	2	5	5	4	2
31	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
32	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
33	2	2	3	2	3	2	2	3	2	4
34	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
35	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
36	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
37	3	2	4	4	4	2	3	3	4	1
38	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3
39	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3
40	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
41	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
42	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2
43	1	2	2	2	3	3	2	1	2	3
44	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
45	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
46	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4
47	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
48	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
49	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
50	4	3	5	3	4	3	4	5	5	4
51	2	1	2	4	1	2	2	2	2	3
52	2	3	3	3	2	3	4	3	2	1
53	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5
54	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
55	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3

No Resp	Kompetensi									
	Pernyataan									
	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KOM6	KOM7	KOM8	KOM9	KOM10
56	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
57	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
58	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
59	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
60	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
61	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
62	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3
63	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2
64	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2
65	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3
66	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2
67	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1
68	2	3	1	3	1	3	3	1	3	1
69	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
70	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4
71	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3
72	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3
73	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4
74	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
75	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3
76	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
77	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5
78	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
79	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2
80	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2
81	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3
82	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
83	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
84	4	4	2	3	3	4	3	2	2	3
85	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
86	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
87	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
88	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
89	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4
90	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
91	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3
92	2	4	3	2	2	2	3	4	4	3
93	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
94	3	4	2	2	4	2	3	4	2	3
95	3	4	2	3	3	4	3	4	4	2
96	4	4	3	4	2	3	2	2	2	3
97	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
98	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5
99	3	5	3	4	3	3	5	4	4	4
100	3	4	2	3	4	2	2	3	1	2
101	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
102	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
103	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4
104	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
105	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1



No	Organizational Citizhensip									
	Behavior									
Resp	Pernyataan									
	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10
1	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2
2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	2
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
6	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4
7	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2
8	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
9	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
10	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4
11	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
12	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4
13	3	2	2	4	4	2	2	4	2	3
14	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
15	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
16	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5
17	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
18	4	3	2	3	1	3	2	3	2	3
19	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4
20	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
21	3	3	4	1	2	4	4	4	3	2
22	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4
23	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
24	4	4	4	5	2	4	2	4	4	2
25	4	3	2	3	2	3	3	2	2	1
26	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
27	3	3	4	2	4	2	2	4	2	4
28	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3
29	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
30	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
31	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
32	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
33	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
34	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4
35	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3
36	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
37	3	2	2	1	3	1	2	1	2	2
38	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
39	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4
40	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
41	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4
42	4	4	2	3	4	2	2	2	2	3
43	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
44	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
45	3	5	3	5	3	4	4	5	3	5
46	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4
47	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
48	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3
49	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
50	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3
51	3	3	1	3	1	2	1	3	2	2
52	1	2	2	1	3	2	2	1	1	3
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
55	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3

No	Organizational Citizhensip									
	Behavior									
	Pernyataan									
Resp	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10
56	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
57	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
58	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
59	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
60	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
61	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
62	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3
63	2	3	3	1	2	2	2	4	3	3
64	4	4	3	2	2	2	4	2	4	3
65	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
66	4	2	2	2	3	1	3	1	2	3
67	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
68	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
69	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
70	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
71	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2
72	2	3	3	1	2	2	2	3	3	4
73	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
74	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3
75	3	3	2	3	2	2	2	3	1	4
76	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
77	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
78	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
79	2	3	2	3	2	3	1	2	1	3
80	3	2	2	1	3	3	3	3	3	1
81	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
82	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3
83	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
84	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3
85	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
86	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
87	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
88	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
89	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
90	4	3	2	3	2	3	1	3	2	3
91	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3
92	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3
93	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
94	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2
95	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2
96	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
97	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
98	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3
99	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
100	2	2	3	2	4	2	2	2	3	4
101	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
102	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
103	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
104	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2
105	1	2	3	3	2	1	3	3	3	3



No	Kinerja Karyawan											
Resp	Pernyataan											
	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11	KNJ12
1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
4	3	3	1	3	3	3	1	1	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4
7	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1
8	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	4	2
9	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4
10	3	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3
11	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
12	3	4	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4
13	4	2	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4
14	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
15	4	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2
16	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
17	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
18	3	4	3	2	4	4	2	4	3	2	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2
21	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	2	1
22	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	3
23	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
24	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
25	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2
26	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
27	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	4
28	4	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	2
29	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
30	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
31	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5
32	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
33	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	4	3
34	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
35	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
36	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2
37	1	3	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2
38	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
39	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
40	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
41	3	3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2
42	4	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4
43	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
44	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4
45	2	5	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
47	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
48	3	4	2	4	3	1	4	2	3	2	3	2
49	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
50	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
51	2	2	1	4	3	3	3	3	2	1	1	2
52	3	3	2	2	1	1	3	4	3	3	3	4
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
54	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
55	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4

No	Kinerja Karyawan											
Resp	Pernyataan											
	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6	KNJ7	KNJ8	KNJ9	KNJ10	KNJ11	KNJ12
56	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
57	3	5	2	3	3	1	3	3	2	1	4	2
58	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
59	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
60	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
63	1	2	2	1	4	4	1	2	4	1	1	2
64	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	4	3
65	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4
66	2	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2
67	3	1	4	4	4	3	1	2	5	3	4	2
68	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4
69	3	4	3	4	2	2	3	2	4	1	4	2
70	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
71	1	2	2	2	2	1	2	2	4	2	4	3
72	2	3	3	2	2	3	1	1	3	3	4	3
73	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
74	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
75	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
76	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
77	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
78	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
79	2	4	2	2	2	2	3	2	1	2	1	4
80	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4
81	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	4	2
82	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
83	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
84	3	1	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2
85	2	2	3	5	3	3	3	4	4	3	5	4
86	5	5	3	5	3	4	5	4	4	5	5	4
87	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4
88	2	2	2	3	3	1	2	1	3	3	2	3
89	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
90	3	2	2	1	4	2	1	2	4	4	4	2
91	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
92	5	2	3	2	3	3	2	3	5	3	5	2
93	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
94	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	4
95	2	3	3	4	2	4	1	3	3	2	4	2
96	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
97	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5
98	5	5	2	5	5	2	5	2	5	1	2	5
99	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
100	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	1	2
101	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
102	3	4	2	3	4	3	1	4	4	3	4	2
103	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
104	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3
105	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4



### LAMPIRAN 3

	KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6
1	10	9	9	10	8	8	8	8	8	8	9	6	7	7	6	10	9	9	10	9	9
2	3	3	2	5	4	6	6	8	8	8	3	3	2	3	4	8	6	4	4	6	6
3	7	4	4	6	6	4	6	5	2	6	7	6	8	7	7	6	6	7	7	7	7
4	4	6	6	4	4	5	3	4	3	5	8	3	3	4	3	6	4	6	2	5	6
5	10	9	8	10	8	8	10	10	8	9	10	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10
6	8	6	6	8	6	7	8	6	6	6	10	9	7	6	8	8	7	6	6	7	6
7	2	6	6	4	4	4	4	5	3	5	4	2	3	4	4	3	4	2	3	2	3
8	9	7	8	6	6	7	7	7	6	7	8	7	7	8	8	8	4	4	6	6	6
9	10	9	8	10	9	8	9	9	10	9	10	8	9	9	9	9	7	7	8	9	9
10	5	6	6	6	6	6	7	3	6	4	8	5	6	6	8	4	5	5	4	6	6
11	6	8	8	6	5	8	7	6	8	7	7	7	7	8	6	8	7	6	6	7	7
12	8	6	6	6	5	7	7	8	6	6	8	6	6	5	8	7	7	7	6	8	6
13	4	4	3	3	3	8	7	7	4	4	5	6	6	6	5	6	5	4	5	7	7
14	8	7	8	7	7	6	8	8	7	6	8	7	8	7	7	7	8	7	7	7	7
15	8	7	8	7	7	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	6	3	4	3	4	4
16	10	9	9	10	9	9	9	7	10	9	10	7	9	9	10	9	10	10	8	9	9
17	8	7	6	7	8	8	10	10	8	9	8	7	7	6	8	7	7	6	7	8	7
18	6	3	4	5	4	8	8	6	6	6	7	5	4	5	5	7	5	8	6	5	8
19	3	3	4	3	4	8	10	9	10	10	8	9	10	9	9	10	10	10	10	10	10
20	6	8	7	7	6	8	7	7	8	8	8	8	7	6	8	6	4	4	4	8	4
21	7	7	5	7	7	9	8	6	6	6	6	5	6	8	5	2	2	2	3	6	3
22	5	5	4	4	6	7	6	6	3	4	8	6	8	7	8	4	4	5	5	3	6
23	10	9	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	9	9	10	9	10	9	9	10	10
24	8	6	7	7	6	10	6	6	7	8	8	9	6	6	6	8	8	6	7	8	6
25	10	9	10	10	9	6	3	4	3	3	7	5	5	5	3	7	4	5	5	5	6
26	8	6	6	8	6	7	6	8	7	7	8	8	7	7	7	8	7	6	7	8	6
27	6	4	5	4	4	8	8	7	7	7	6	6	6	6	6	4	4	6	8	4	8
28	6	6	5	6	6	7	6	6	4	4	8	4	7	7	7	8	7	4	5	6	5
29	6	6	7	6	5	5	6	5	6	5	7	7	6	6	8	6	6	7	8	6	8
30	8	7	6	7	8	9	9	7	10	6	7	6	7	8	7	9	9	10	10	8	9
31	6	7	8	8	6	9	9	9	8	9	10	9	9	9	10	9	9	8	10	8	10
32	8	8	8	6	8	7	8	6	6	6	6	6	6	6	8	7	6	6	8	7	7
33	10	10	9	10	9	4	5	5	5	6	8	9	9	9	10	6	4	5	6	4	7
34	8	6	6	8	7	7	8	7	7	6	6	5	4	4	8	4	3	3	3	4	4
35	6	7	6	6	5	9	8	9	10	9	8	4	7	7	6	6	6	8	8	7	6
36	5	4	7	7	6	7	7	6	8	7	7	8	6	7	7	8	8	4	6	8	4
37	3	4	4	5	3	5	8	6	6	5	5	3	4	3	4	4	4	4	6	3	4
38	7	7	8	7	7	7	7	4	4	5	8	7	6	8	7	7	7	7	7	7	7
39	8	8	8	7	8	7	8	8	8	8	4	5	7	6	8	7	7	8	8	7	8
40	10	10	9	9	10	9	8	9	9	9	10	9	9	9	10	10	10	8	9	9	10
41	7	7	8	7	7	7	7	6	7	7	8	5	6	6	8	6	6	4	4	6	6
42	7	7	7	7	6	6	7	4	4	4	8	5	6	4	5	8	7	7	7	4	7
43	6	6	4	4	4	3	4	6	3	5	8	6	6	6	8	8	7	6	7	8	7
44	8	6	8	7	6	8	7	7	8	6	6	8	8	8	6	6	7	5	8	7	7
45	10	10	10	10	10	9	10	9	8	9	8	8	7	9	8	7	8	6	7	8	8
46	7	6	7	8	6	6	7	7	5	7	6	5	4	4	8	8	8	6	7	7	7
47	7	7	8	6	6	8	7	6	6	7	8	7	8	8	6	7	6	7	8	7	8
48	8	6	7	8	7	8	7	8	6	7	6	5	8	7	6	7	6	4	6	5	5
49	6	8	8	6	7	9	9	10	10	9	8	8	9	8	9	7	7	7	8	6	8
50	8	10	9	10	10	7	8	7	9	9	8	9	9	8	8	9	10	10	9	10	10
51	8	4	4	6	6	3	6	3	4	5	6	4	3	4	4	4	5	6	6	3	3
52	6	6	7	7	6	5	6	5	7	3	3	3	5	3	4	6	4	2	7	6	7
53	9	10	9	10	10	8	9	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10
54	8	8	10	9	9	9	9	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9
55	7	6	7	8	7	7	8	7	6	6	8	6	6	6	7	8	6	6	6	7	8

	KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	KNJ1	KNJ2	KNJ3	KNJ4	KNJ5	KNJ6
56	7	5	5	4	6	7	6	7	7	8	6	8	7	8	6	7	6	7	7	7	7
57	4	4	6	7	4	8	9	10	9	9	10	9	10	8	10	8	5	4	6	3	6
58	6	7	8	7	7	7	7	7	8	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	8
59	8	6	8	7	6	7	6	7	7	7	6	8	7	8	6	6	8	7	8	7	7
60	8	7	8	7	8	8	7	7	7	7	6	8	7	8	6	6	8	7	8	7	7
61	10	9	9	10	10	8	9	9	10	9	10	9	10	9	9	10	10	10	10	10	10
62	8	8	7	7	8	7	7	9	8	7	8	7	5	6	7	6	8	6	8	6	8
63	5	5	5	5	4	4	6	6	4	4	5	4	4	6	6	3	3	8	3	5	3
64	6	4	6	5	6	7	6	8	7	5	8	5	4	6	6	3	3	8	3	5	3
65	6	5	7	7	6	8	8	10	8	7	7	8	7	4	6	7	4	5	4	4	5
66	7	6	7	4	4	7	5	7	8	5	6	4	4	4	5	5	4	7	4	6	5
67	7	7	8	7	6	5	5	5	3	3	7	7	6	6	7	4	8	7	3	8	6
68	10	10	10	10	10	5	4	4	4	4	10	9	10	9	10	9	10	8	7	9	8
69	8	6	7	7	7	7	6	8	8	7	7	7	6	6	7	7	7	4	5	5	6
70	6	7	8	6	6	8	8	9	9	8	6	8	8	7	6	6	6	7	8	6	7
71	6	4	5	6	4	7	7	8	8	7	8	4	6	6	6	3	4	3	4	6	7
72	7	7	7	7	6	7	5	4	4	5	5	4	4	5	7	5	5	5	2	6	7
73	10	9	9	9	10	7	8	9	10	9	9	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10
74	8	7	7	8	7	10	9	9	9	10	8	9	8	7	7	6	6	6	8	7	8
75	6	5	4	4	3	7	6	6	6	5	6	5	4	5	5	5	6	4	6	4	5
76	6	7	8	6	6	7	6	8	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	8
77	8	7	8	6	7	9	8	10	7	9	7	7	7	7	6	10	9	10	9	9	10
78	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	10	9	10	9	9	10
79	4	3	4	2	4	5	6	3	4	4	5	5	5	3	4	6	4	4	5	3	5
80	7	6	6	6	6	6	6	4	5	4	5	3	6	6	4	6	7	6	7	5	7
81	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	8	6	7	7	6	7	6	4	4	7	6
82	9	8	10	8	8	8	7	10	10	9	8	9	8	7	7	9	10	10	9	10	9
83	7	6	8	6	6	7	7	7	6	7	7	7	8	6	7	7	8	6	7	8	7
84	5	4	4	5	6	8	5	7	5	5	7	7	4	5	5	4	3	5	5	6	4
85	7	6	8	6	6	8	7	6	6	8	8	7	8	6	6	4	8	6	7	7	9
86	9	9	10	9	10	9	9	8	8	9	10	10	9	9	9	10	8	7	9	9	9
87	8	6	7	6	7	6	7	7	7	7	8	7	8	6	7	7	5	6	6	4	8
88	6	5	5	4	4	7	6	7	7	7	6	5	4	5	5	4	5	4	3	6	5
89	6	4	5	6	6	10	7	10	10	9	8	7	8	6	7	6	8	6	7	7	7
90	7	6	8	6	5	7	6	6	7	7	7	5	5	4	5	5	3	6	3	8	6
91	6	7	8	5	5	5	5	6	4	5	8	8	10	8	6	7	8	6	7	6	7
92	6	5	4	5	5	6	5	4	7	7	7	5	4	4	5	7	5	6	5	8	7
93	7	8	8	6	7	9	9	9	10	10	10	10	10	10	9	8	9	8	10	10	10
94	8	5	4	6	5	7	4	6	7	5	8	7	8	7	5	7	9	6	7	6	9
95	6	7	8	6	7	7	5	7	7	6	6	8	7	7	5	5	7	6	4	5	6
96	6	6	8	6	7	8	7	5	4	5	7	8	8	6	7	7	6	7	7	7	8
97	9	9	9	10	10	7	8	6	8	7	10	10	10	10	9	10	8	10	10	7	8
98	7	7	8	6	6	9	9	9	7	9	9	9	8	9	7	10	7	7	7	6	7
99	5	5	5	6	3	8	7	6	9	8	6	8	8	6	7	7	8	7	8	6	7
100	7	7	6	4	6	7	5	6	5	3	4	5	6	4	7	5	5	5	4	7	3
101	7	8	8	7	7	7	7	7	7	7	6	7	8	6	7	6	7	7	8	7	8
102	6	5	6	7	5	7	7	6	7	6	6	8	7	7	6	7	5	7	5	7	6
103	8	8	10	8	7	9	7	9	10	8	8	9	10	10	9	10	9	10	10	10	10
104	4	4	5	6	5	8	8	6	6	6	7	7	7	7	5	7	7	6	7	7	7
105	7	7	7	6	7	4	3	4	3	2	3	6	3	6	6	6	6	6	8	7	8

**Reliability Kepuasan Kerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KPK1	30,08	54,167	,747	,941
KPK2	30,16	53,368	,790	,939
KPK3	30,33	53,436	,806	,939
KPK4	30,38	53,103	,776	,940
KPK5	30,19	53,136	,800	,939
KPK6	30,15	53,630	,751	,941
KPK7	30,31	53,410	,749	,941
KPK8	30,24	53,010	,752	,941
KPK9	30,41	51,513	,859	,936
KPK10	30,40	54,069	,708	,943

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33,63	65,390	8,086	10

**Reliability Kompetensi**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM1	30,87	52,867	,632	,925
KOM2	30,93	52,486	,660	,924
KOM3	31,13	52,001	,633	,925
KOM4	30,84	52,349	,660	,924
KOM5	30,85	50,496	,681	,923
KOM6	31,19	50,233	,731	,920
KOM7	31,10	48,510	,791	,917
KOM8	31,04	47,479	,848	,913
KOM9	31,03	47,778	,841	,914
KOM10	31,23	50,140	,722	,921

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,47	61,771	7,859	10



**Reliability Organizational Citizenship Behavior**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCB1	30,66	54,535	,693	,930
OCB2	30,70	54,464	,751	,927
OCB3	30,82	51,400	,776	,926
OCB4	31,12	52,821	,723	,928
OCB5	30,83	51,913	,762	,926
OCB6	31,05	51,757	,808	,924
OCB7	31,04	52,614	,767	,926
OCB8	30,97	53,451	,745	,927
OCB9	30,87	53,155	,742	,927
OCB10	30,95	55,123	,625	,933

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,33	65,109	8,069	10

**Reliability Kinerja Karyawan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KNJ1	36,88	85,590	,723	,934
KNJ2	36,69	85,429	,692	,935
KNJ3	36,90	83,691	,787	,932
KNJ4	36,91	83,771	,757	,933
KNJ5	37,02	85,557	,730	,934
KNJ6	37,05	84,969	,719	,934
KNJ7	37,03	81,643	,786	,932
KNJ8	36,75	83,592	,786	,932
KNJ9	36,59	88,302	,634	,937
KNJ10	37,06	84,747	,700	,935
KNJ11	36,63	87,255	,614	,938
KNJ12	36,70	84,114	,778	,932

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40,20	100,469	10,023	12

## Frequency Table

## Kepuasan Kerja

KPK1				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	8	7,6	7,6	10,5
3	38	36,2	36,2	46,7
4	40	38,1	38,1	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

KPK2				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	13	12,4	12,4	15,2
3	34	32,4	32,4	47,6
4	42	40,0	40,0	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

KPK3				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,0	1,0	1,0
2	20	19,0	19,0	20,0
3	43	41,0	41,0	61,0
4	29	27,6	27,6	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

KPK4				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	19	18,1	18,1	21,9
3	40	38,1	38,1	60,0
4	31	29,5	29,5	89,5
5	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**KPK5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,0	1,0	1,0
2	18	17,1	17,1	18,1
3	35	33,3	33,3	51,4
4	36	34,3	34,3	85,7
5	15	14,3	14,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KPK6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,9	1,9	1,9
2	21	20,0	20,0	21,9
3	17	16,2	16,2	38,1
4	55	52,4	52,4	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KPK7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	18	17,1	17,1	20,0
3	41	39,0	39,0	59,0
4	29	27,6	27,6	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KPK8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	13	12,4	12,4	16,2
3	44	41,9	41,9	58,1
4	26	24,8	24,8	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**KPK9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,9	1,9	1,9
2	27	25,7	25,7	27,6
3	36	34,3	34,3	61,9
4	26	24,8	24,8	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KPK10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	22	21,0	21,0	23,8
3	39	37,1	37,1	61,0
4	30	28,6	28,6	89,5
5	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Kompetensi

**KOM1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,0	1,0	1,0
2	11	10,5	10,5	11,4
3	31	29,5	29,5	41,0
4	48	45,7	45,7	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,9	1,9	1,9
2	11	10,5	10,5	12,4
3	32	30,5	30,5	42,9
4	49	46,7	46,7	89,5
5	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**KOM3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	16	15,2	15,2	18,1
3	41	39,0	39,0	57,1
4	33	31,4	31,4	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	5	4,8	4,8	7,6
3	36	34,3	34,3	41,9
4	45	42,9	42,9	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	8	7,6	7,6	12,4
3	31	29,5	29,5	41,9
4	39	37,1	37,1	79,0
5	22	21,0	21,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	17	16,2	16,2	20,0
3	44	41,9	41,9	61,9
4	26	24,8	24,8	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**KOM7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	17	16,2	16,2	21,0
3	35	33,3	33,3	54,3
4	30	28,6	28,6	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	19	18,1	18,1	22,9
3	25	23,8	23,8	46,7
4	38	36,2	36,2	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,9	1,9	1,9
2	25	23,8	23,8	25,7
3	22	21,0	21,0	46,7
4	37	35,2	35,2	81,9
5	19	18,1	18,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KOM10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	6,7	6,7	6,7
2	13	12,4	12,4	19,0
3	45	42,9	42,9	61,9
4	28	26,7	26,7	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

*Organizational Citizenship Behavior*

**OCB1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	7	6,7	6,7	9,5
3	30	28,6	28,6	38,1
Valid 4	46	43,8	43,8	81,9
5	19	18,1	18,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,0	1,0	1,0
2	10	9,5	9,5	10,5
3	31	29,5	29,5	40,0
Valid 4	47	44,8	44,8	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	19	18,1	18,1	21,9
3	22	21,0	21,0	42,9
Valid 4	39	37,1	37,1	80,0
5	21	20,0	20,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	7,6	7,6	7,6
2	16	15,2	15,2	22,9
3	37	35,2	35,2	58,1
Valid 4	34	32,4	32,4	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	



## Lampiran 5

**OCB5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	17	16,2	16,2	21,0
3	20	19,0	19,0	40,0
Valid 4	46	43,8	43,8	83,8
5	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	19	18,1	18,1	22,9
Valid 3	35	33,3	33,3	56,2
4	33	31,4	31,4	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	19	18,1	18,1	21,9
Valid 3	37	35,2	35,2	57,1
4	32	30,5	30,5	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	11	10,5	10,5	15,2
Valid 3	42	40,0	40,0	55,2
4	35	33,3	33,3	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**OCB9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	15	14,3	14,3	18,1
3	27	25,7	25,7	43,8
Valid 4	46	43,8	43,8	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**OCB10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,9	1,9	1,9
2	13	12,4	12,4	14,3
Valid 3	51	48,6	48,6	62,9
4	21	20,0	20,0	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

### Kinerja Karyawan

**KNJ1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	15	14,3	14,3	18,1
Valid 3	46	43,8	43,8	61,9
4	23	21,9	21,9	83,8
5	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	13	12,4	12,4	17,1
Valid 3	30	28,6	28,6	45,7
4	37	35,2	35,2	81,0
5	20	19,0	19,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Lampiran 5

**KNJ3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	22	21,0	21,0	24,8
3	33	31,4	31,4	56,2
4	30	28,6	28,6	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,8	4,8	4,8
2	22	21,0	21,0	25,7
3	33	31,4	31,4	57,1
4	28	26,7	26,7	83,8
5	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	19	18,1	18,1	21,9
3	52	49,5	49,5	71,4
4	14	13,3	13,3	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	7,6	7,6	7,6
2	19	18,1	18,1	25,7
3	38	36,2	36,2	61,9
4	29	27,6	27,6	89,5
5	11	10,5	10,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**KNJ7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	10,5	10,5	10,5
2	19	18,1	18,1	28,6
3	34	32,4	32,4	61,0
4	23	21,9	21,9	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	23	21,9	21,9	25,7
3	14	13,3	13,3	39,0
4	50	47,6	47,6	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,9	2,9	2,9
2	7	6,7	6,7	9,5
3	36	34,3	34,3	43,8
4	41	39,0	39,0	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**KNJ10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	9,5	9,5	9,5
2	17	16,2	16,2	25,7
3	38	36,2	36,2	61,9
4	28	26,7	26,7	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## Lampiran 5

**KNJ11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,8	3,8	3,8
2	12	11,4	11,4	15,2
3	30	28,6	28,6	43,8
Valid 4	38	36,2	36,2	80,0
5	21	20,0	20,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

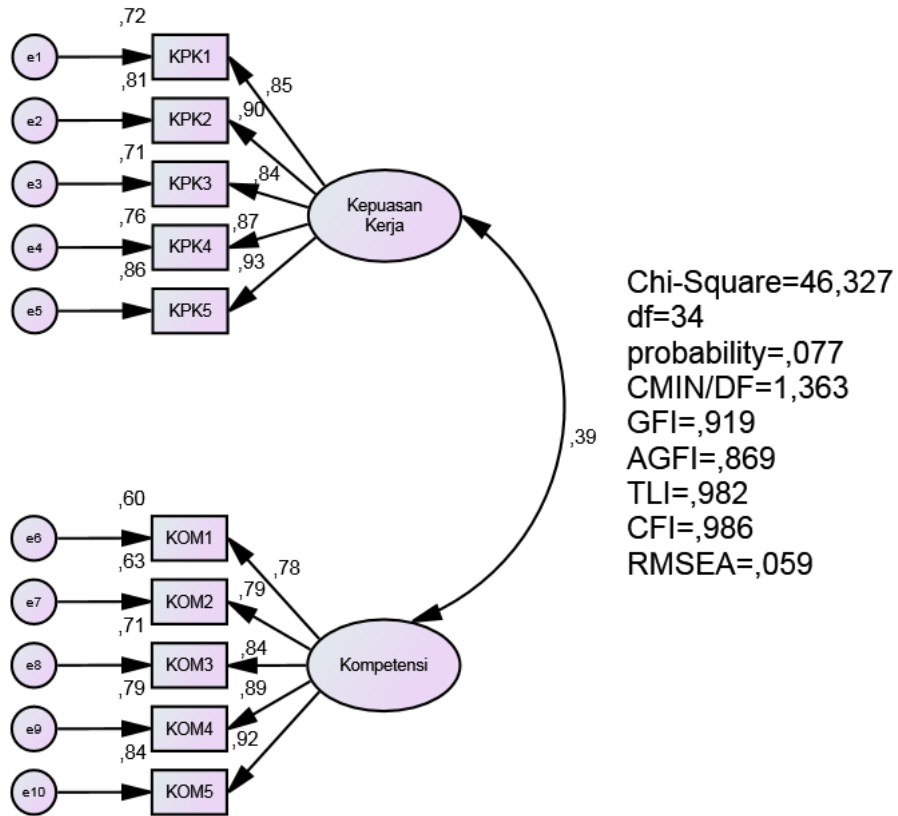
**KNJ12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,9	1,9	1,9
2	24	22,9	22,9	24,8
Valid 3	15	14,3	14,3	39,0
4	48	45,7	45,7	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Lampiran 6

Tabel r Product Moment											
Taraf Signifikasi Alpha 5 %											
DF	Satu Sisi	Dua Sisi	DF	Satu Sisi	Dua Sisi	DF	Satu Sisi	Dua Sisi	DF	Satu Sisi	Dua Sisi
1	0,988	0,997	51	0,228	0,271	101	0,163	0,194	151	0,133	0,159
2	0,900	0,950	52	0,226	0,268	102	0,162	0,193	152	0,133	0,158
3	0,805	0,878	53	0,224	0,266	103	0,161	0,192	153	0,133	0,158
4	0,729	0,811	54	0,222	0,263	104	0,161	0,191	154	0,132	0,157
5	0,669	0,754	55	0,220	0,261	105	0,160	0,190	155	0,132	0,157
6	0,621	0,707	56	0,218	0,259	106	0,159	0,189	156	0,131	0,156
7	0,582	0,666	57	0,216	0,256	107	0,158	0,188	157	0,131	0,156
8	0,549	0,632	58	0,214	0,254	108	0,158	0,187	158	0,131	0,155
9	0,521	0,602	59	0,213	0,252	109	0,157	0,187	159	0,130	0,155
10	0,497	0,576	60	0,211	0,250	110	0,156	0,186	160	0,130	0,154
11	0,476	0,553	61	0,209	0,248	111	0,156	0,185	161	0,129	0,154
12	0,458	0,532	62	0,207	0,246	112	0,155	0,184	162	0,129	0,153
13	0,441	0,514	63	0,206	0,244	113	0,154	0,183	163	0,128	0,153
14	0,426	0,497	64	0,204	0,242	114	0,153	0,182	164	0,128	0,152
15	0,412	0,482	65	0,203	0,240	115	0,153	0,182	165	0,128	0,152
16	0,400	0,468	66	0,201	0,239	116	0,152	0,181	166	0,127	0,151
17	0,389	0,456	67	0,200	0,237	117	0,152	0,180	167	0,127	0,151
18	0,378	0,444	68	0,198	0,235	118	0,151	0,179	168	0,127	0,151
19	0,369	0,433	69	0,197	0,234	119	0,150	0,179	169	0,126	0,150
20	0,360	0,423	70	0,195	0,232	120	0,150	0,178	170	0,126	0,150
21	0,352	0,413	71	0,194	0,230	121	0,149	0,177	171	0,125	0,149
22	0,344	0,404	72	0,193	0,229	122	0,148	0,176	172	0,125	0,149
23	0,337	0,396	73	0,191	0,227	123	0,148	0,176	173	0,125	0,148
24	0,330	0,388	74	0,190	0,226	124	0,147	0,175	174	0,124	0,148
25	0,323	0,381	75	0,189	0,224	125	0,147	0,174	175	0,124	0,148
26	0,317	0,374	76	0,188	0,223	126	0,146	0,174	176	0,124	0,147
27	0,311	0,367	77	0,186	0,221	127	0,145	0,173	177	0,123	0,147
28	0,306	0,361	78	0,185	0,220	128	0,145	0,172	178	0,123	0,146
29	0,301	0,355	79	0,184	0,219	129	0,144	0,172	179	0,123	0,146
30	0,296	0,349	80	0,183	0,217	130	0,144	0,171	180	0,122	0,146
31	0,291	0,344	81	0,182	0,216	131	0,143	0,170	181	0,122	0,145
32	0,287	0,339	82	0,181	0,215	132	0,143	0,170	182	0,122	0,145
33	0,283	0,334	83	0,180	0,213	133	0,142	0,169	183	0,121	0,144
34	0,279	0,329	84	0,179	0,212	134	0,142	0,168	184	0,121	0,144
35	0,275	0,325	85	0,178	0,211	135	0,141	0,168	185	0,121	0,144
36	0,271	0,320	86	0,176	0,210	136	0,141	0,167	186	0,120	0,143
37	0,267	0,316	87	0,175	0,208	137	0,140	0,167	187	0,120	0,143
38	0,264	0,312	88	0,174	0,207	138	0,140	0,166	188	0,120	0,142
39	0,260	0,308	89	0,174	0,206	139	0,139	0,165	189	0,119	0,142
40	0,257	0,304	90	0,173	0,205	140	0,139	0,165	190	0,119	0,142
41	0,254	0,301	91	0,172	0,204	141	0,138	0,164	191	0,119	0,141
42	0,251	0,297	92	0,171	0,203	142	0,138	0,164	192	0,118	0,141
43	0,248	0,294	93	0,170	0,202	143	0,137	0,163	193	0,118	0,141
44	0,246	0,291	94	0,169	0,201	144	0,137	0,163	194	0,118	0,140
45	0,243	0,288	95	0,168	0,200	145	0,136	0,162	195	0,118	0,140
46	0,240	0,285	96	0,167	0,199	146	0,136	0,161	196	0,117	0,139
47	0,238	0,282	97	0,166	0,198	147	0,135	0,161	197	0,117	0,139
48	0,235	0,279	98	0,165	0,197	148	0,135	0,160	198	0,117	0,139
49	0,233	0,276	99	0,165	0,196	149	0,134	0,160	199	0,116	0,138
50	0,231	0,273	100	0,164	0,195	150	0,134	0,159	200	0,116	0,138

Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen

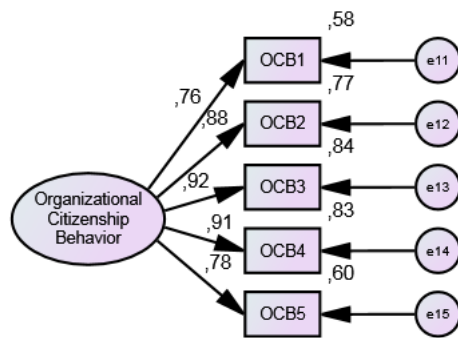


***Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate
KPK5 <--- Kepuasan_Kerja	,927
KPK4 <--- Kepuasan_Kerja	,871
KPK3 <--- Kepuasan_Kerja	,845
KPK2 <--- Kepuasan_Kerja	,899
KPK1 <--- Kepuasan_Kerja	,850
KOM5 <--- Kompetensi	,915
KOM4 <--- Kompetensi	,887
KOM3 <--- Kompetensi	,841
KOM2 <--- Kompetensi	,791
KOM1 <--- Kompetensi	,775



Confirmatory Factor Analysis Variabel Intervening



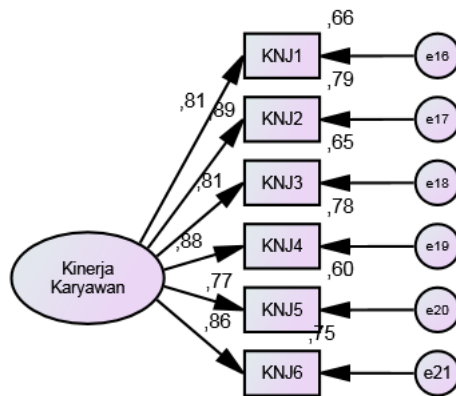
Chi-Square=7,900  
df=5  
probability=.162  
CMIN/DF=1,580  
GFI=.969  
AGFI=.908  
TLI=.986  
CFI=.993  
RMSEA=.075

## Lampiran 8

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OCB1 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,761
OCB2 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,878
OCB3 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,917
OCB4 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,912
OCB5 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,777

Confirmatory Factor Analysis Variabel Endogen

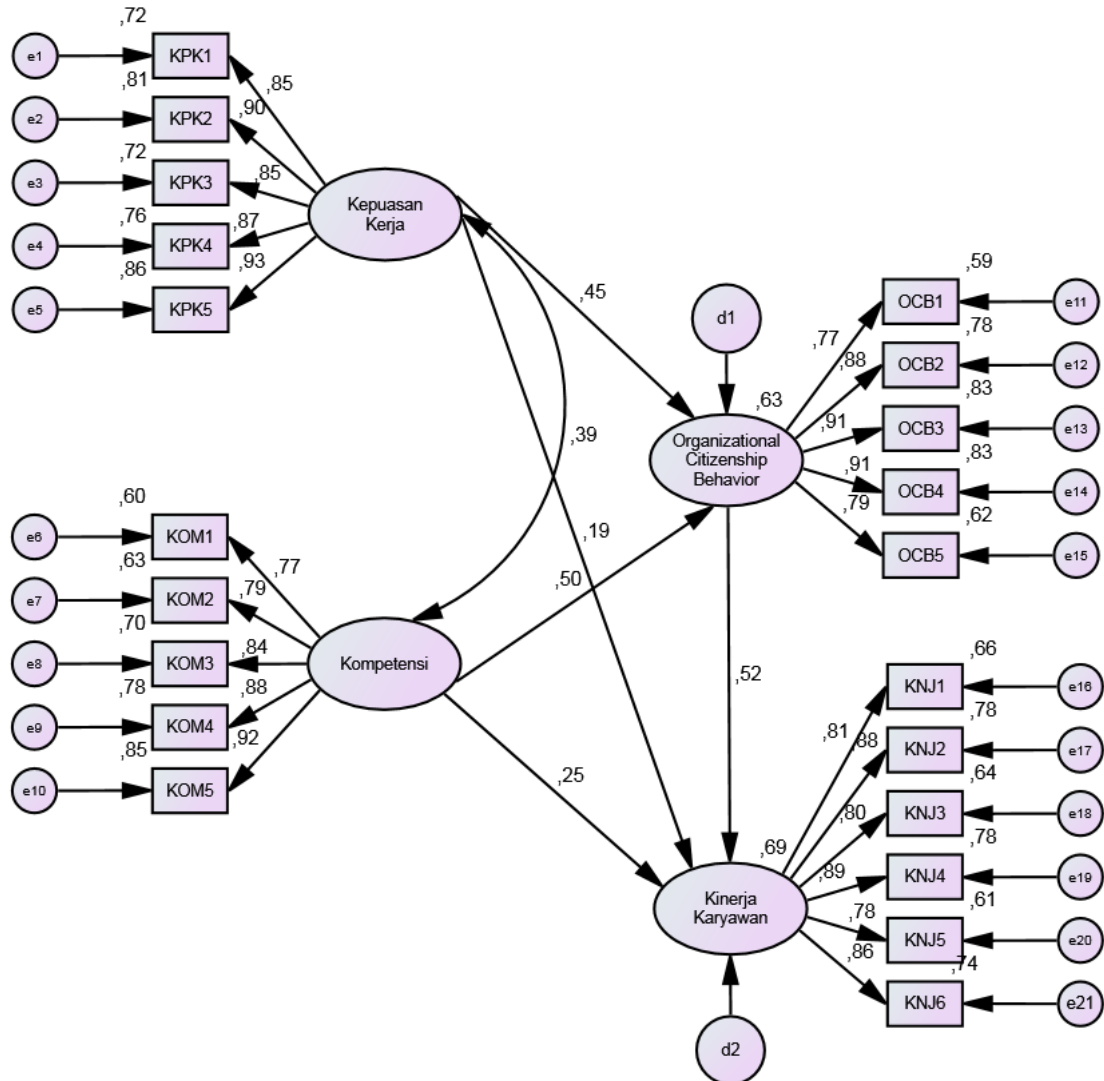


Chi-Square=13,744  
df=9  
probability=.132  
CMIN/DF=1,527  
GFI=.958  
AGFI=.901  
TLI=.984  
CFI=.990  
RMSEA=.071

***Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate
KNJ1 <--- Kinerja_Karyawan	,811
KNJ2 <--- Kinerja_Karyawan	,889
KNJ3 <--- Kinerja_Karyawan	,807
KNJ4 <--- Kinerja_Karyawan	,882
KNJ5 <--- Kinerja_Karyawan	,772
KNJ6 <--- Kinerja_Karyawan	,864

**Confirmatory Factor Analysis Full Model**



Chi-Square=186,392  
 df=183  
 probability=.416  
 CMIN/DF=1,019  
 GFI=.861  
 AGFI=.824  
 TLI=.998  
 CFI=.998  
 RMSEA=.013

*Analysis Summary*

*Date and Time*

Date: 10 Pebruari 2021

Time: 20:13:46

*Title*

Full sem: 10 Pebruari 2021 20:13

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 105

*Variable Summary (Group number 1)*

**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

KPK5

KPK4

KPK3

KPK2

KPK1

KOM5

KOM4

KOM3

KOM2

KOM1

OCB1

OCB2

OCB3

OCB4

OCB5

KNJ1

KNJ2

KNJ3

KNJ4

KNJ5

KNJ6

Unobserved, endogenous variables

Organizational\_Citizenship\_Behavior

Kinerja\_Karyawan

Unobserved, exogenous variables

Kepuasan\_Kerja

e5  
 e4  
 e3  
 e2  
 e1  
 Kompetensi  
 e10  
 e9  
 e8  
 e7  
 e6  
 e11  
 e12  
 e13  
 e14  
 e15  
 e16  
 e17  
 e18  
 e19  
 e20  
 d1  
 d2  
 e21

***Variable counts (Group number 1)***

Number of variables in your model: 48  
 Number of observed variables: 21  
 Number of unobserved variables: 27  
 Number of exogenous variables: 25  
 Number of endogenous variables: 23

***Parameter Summary (Group number 1)***

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	22	1	25	0	0	48
Total	49	1	25	0	0	75

***Notes for Model (Default model)***

***Computation of degrees of freedom (Default model)***

## Lampiran 11

Number of distinct sample moments: 231  
 Number of distinct parameters to be estimated: 48  
 Degrees of freedom (231 - 48): 183

### ***Result (Default model)***

Minimum was achieved  
 Chi-square = 186,392  
 Degrees of freedom = 183  
 Probability level = ,416

### **Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Organizational_Citizenship _Behavior <--- Kepuasan_Kerja	,448
Organizational_Citizenship _Behavior <--- Kompetensi	,504
Kinerja_Karyawan <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,517
Kinerja_Karyawan <--- Kepuasan_Kerja	,186
Kinerja_Karyawan <--- Kompetensi	,246
KPK5 <--- Kepuasan_Kerja	,927
KPK4 <--- Kepuasan_Kerja	,869
KPK3 <--- Kepuasan_Kerja	,847
KPK2 <--- Kepuasan_Kerja	,900
KPK1 <--- Kepuasan_Kerja	,848
KOM5 <--- Kompetensi	,922
KOM4 <--- Kompetensi	,881
KOM3 <--- Kompetensi	,839
KOM2 <--- Kompetensi	,794
KOM1 <--- Kompetensi	,772
OCB1 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,766
OCB2 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,883
OCB3 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,909
OCB4 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,908
OCB5 <--- Organizational_Citizenship_Behavior	,786
KNJ1 <--- Kinerja_Karyawan	,815
KNJ2 <--- Kinerja_Karyawan	,885
KNJ3 <--- Kinerja_Karyawan	,797
KNJ4 <--- Kinerja_Karyawan	,885
KNJ5 <--- Kinerja_Karyawan	,780
KNJ6 <--- Kinerja_Karyawan	,863



**Uji Normalitas****Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KNJ6	3,000	10,000	-,287	-1,203	-,247	-,517
KNJ5	2,000	10,000	-,146	-,612	-,202	-,423
KNJ4	2,000	10,000	-,233	-,976	-,740	-1,548
KNJ3	2,000	10,000	,101	,421	-,253	-,530
KNJ2	2,000	10,000	-,064	-,267	-,707	-1,479
KNJ1	2,000	10,000	-,142	-,595	-,427	-,893
OCB5	3,000	10,000	,061	,254	-,568	-1,187
OCB4	3,000	10,000	-,121	-,506	-,543	-1,136
OCB3	2,000	10,000	-,290	-1,213	-,565	-1,182
OCB2	2,000	10,000	-,250	-1,046	-,684	-1,430
OCB1	3,000	10,000	-,475	-1,988	,183	,383
KOM1	3,000	10,000	-,545	-2,281	,190	,397
KOM2	3,000	10,000	-,271	-1,134	-,111	-,232
KOM3	3,000	10,000	-,108	-,452	-,608	-1,272
KOM4	2,000	10,000	-,218	-,914	-,715	-1,496
KOM5	2,000	10,000	-,173	-,724	-,712	-1,490
KPK1	2,000	10,000	-,276	-1,156	,084	,176
KPK2	3,000	10,000	,030	,127	-,475	-,994
KPK3	2,000	10,000	-,328	-1,374	-,520	-1,088
KPK4	2,000	10,000	,135	,566	-,201	-,420
KPK5	3,000	10,000	,296	1,238	-,333	-,696
Multivariate					41,146	6,783

## Uji Outliers

### Univariate Outliers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(KPK1)	105	-2,86147	1,69951	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK2)	105	-2,01956	1,97070	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK3)	105	-2,70906	1,70104	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK4)	105	-2,58745	1,81226	0E-7	1,00000000
Zscore(KPK5)	105	-1,90687	1,96481	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM1)	105	-2,73154	1,89445	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM2)	105	-2,49687	1,91467	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM3)	105	-2,15481	1,71752	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM4)	105	-2,29031	1,52688	0E-7	1,00000000
Zscore(KOM5)	105	-2,42415	1,72307	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB1)	105	-2,53753	1,57965	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB2)	105	-2,42391	1,68110	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB3)	105	-2,45687	1,64605	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB4)	105	-2,05413	1,87760	0E-7	1,00000000
Zscore(OCB5)	105	-2,20188	1,80402	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ1)	105	-2,55726	1,67128	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ2)	105	-2,31936	1,72268	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ3)	105	-2,25710	1,90985	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ4)	105	-2,16188	1,58241	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ5)	105	-2,60714	1,78164	0E-7	1,00000000
Zscore(KNJ6)	105	-2,25400	1,62584	0E-7	1,00000000
Valid N (listwise)	105				

### Multivariate Outliers

#### ***Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
52	43,574	,003	,243
51	41,530	,005	,092
2	39,279	,009	,071
57	37,780	,014	,057
100	37,690	,014	,016
21	37,550	,015	,004

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
7	36,232	,021	,006
105	35,502	,025	,005
94	34,751	,030	,005
36	34,470	,032	,002
33	33,420	,042	,005
3	32,551	,051	,008
4	32,407	,053	,004
84	31,982	,059	,003
63	31,598	,064	,003
25	31,457	,066	,002
43	30,937	,075	,002
67	30,778	,077	,001
19	30,148	,089	,002
64	29,297	,107	,008
35	28,948	,115	,008
72	28,946	,115	,004
13	28,257	,133	,010
22	27,404	,158	,037
85	26,759	,179	,077
71	26,669	,182	,057
99	26,337	,194	,068
30	25,921	,209	,096
79	25,500	,226	,134
24	25,063	,244	,191
90	24,646	,263	,257
28	24,590	,265	,209
10	23,998	,293	,352
46	23,869	,299	,327
20	23,700	,308	,319
68	23,442	,321	,349
92	23,257	,330	,351
42	23,153	,336	,319
66	23,145	,336	,253
89	23,111	,338	,204
8	22,913	,349	,212
95	22,862	,351	,173
37	22,776	,356	,149
48	22,562	,368	,161
62	21,784	,412	,401
18	21,482	,430	,470

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	21,420	,434	,422
39	21,106	,452	,500
16	20,863	,467	,544
91	20,826	,470	,484
27	20,174	,510	,726
45	20,032	,519	,722
77	19,939	,525	,697
65	19,857	,530	,666
103	19,801	,534	,620
97	19,724	,539	,584
75	19,659	,543	,541
5	19,581	,548	,504
50	19,523	,552	,456
6	18,720	,603	,778
1	18,666	,607	,739
15	18,497	,617	,749
56	18,183	,637	,816
34	18,169	,638	,764
87	18,000	,649	,773
11	16,992	,712	,974
80	16,366	,749	,996
32	16,362	,749	,992
17	16,154	,761	,994
31	16,137	,762	,990
102	15,820	,780	,995
74	15,362	,804	,999
96	15,260	,810	,998
82	14,986	,824	,999
81	14,843	,831	,999
44	14,658	,840	,999
12	14,120	,864	1,000
29	14,075	,866	1,000
93	13,892	,874	1,000
59	13,747	,880	1,000
104	13,342	,896	1,000
38	13,318	,897	1,000
69	13,200	,901	1,000
49	13,165	,903	1,000
9	13,137	,904	,999
73	12,527	,924	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
23	12,271	,932	1,000
78	11,713	,947	1,000
14	11,671	,948	1,000
41	11,640	,949	1,000
70	11,452	,953	1,000
26	11,399	,954	1,000
88	11,318	,956	,999
83	11,142	,960	,999
86	10,897	,965	,999
40	10,743	,968	,998
54	10,326	,974	,998
53	10,262	,975	,995
55	9,275	,987	1,000
101	9,194	,988	,998

*Sample Covariances (Group number 1)*

	KNJ6	KNJ5	KNJ4	KNJ3	KNJ2	KNJ1	OCB5	OCB4	OCB3	OCB2	OCB1	KOM1	KOM2	KOM3	KOM4	KOM5	KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	
KNJ6	3,224																					
KNJ5	2,140	3,291																				
KNJ4	3,044	2,382	4,522																			
KNJ3	2,416	2,254	2,946	3,651																		
KNJ2	2,646	2,594	3,244	2,651	3,880																	
KNJ1	2,287	2,217	2,872	2,244	2,762	3,545																
OCB5	1,677	1,648	2,018	1,470	1,852	1,737	3,024															
OCB4	1,975	1,887	2,527	1,810	2,174	1,935	2,129	3,140														
OCB3	2,223	1,881	2,873	1,927	2,448	2,147	2,349	2,919	3,766													
OCB2	2,104	2,151	2,790	1,987	2,468	2,222	2,320	2,743	3,028	3,762												
OCB1	1,636	1,478	1,767	1,457	1,776	1,784	2,019	2,032	2,228	2,201	2,863											
KOM1	1,105	1,281	1,346	,917	1,207	1,060	,887	1,293	1,361	1,446	1,091	2,268										
KOM2	1,288	1,257	1,757	1,298	1,365	1,346	1,499	1,416	1,592	1,456	1,288	1,577	2,494									
KOM3	1,397	1,517	1,789	1,302	1,624	1,393	1,460	1,488	1,683	1,723	1,223	1,776	1,844	3,237								
KOM4	1,880	2,046	2,362	1,838	2,099	1,834	1,693	1,760	2,025	2,069	1,434	2,189	2,250	2,808	4,350							
KOM5	1,879	1,986	2,277	1,756	2,096	1,957	1,798	1,918	2,151	2,263	1,787	1,977	2,207	2,690	3,259	3,686						
KPK1	1,370	1,424	1,712	1,298	1,474	1,508	1,422	1,426	1,375	1,491	1,365	,607	,639	,669	,985	,959	3,047					
KPK2	1,459	1,544	1,626	1,352	1,527	1,526	1,616	1,672	1,638	1,531	1,334	,556	,630	,647	1,032	1,033	2,275	3,048				
KPK3	1,577	1,560	1,710	1,429	1,660	1,586	1,473	1,713	1,782	1,824	1,313	,754	,701	,801	1,221	1,153	2,135	2,647	3,259			
KPK4	1,448	1,565	1,735	1,308	1,670	1,714	1,774	1,651	1,643	1,728	1,598	,725	1,074	,779	1,417	1,295	2,415	2,370	2,346	3,275		
KPK5	1,627	1,644	1,942	1,422	1,736	1,711	1,773	1,811	1,732	1,800	1,469	,731	,969	,818	1,242	1,221	2,534	2,595	2,448	2,685	3,238	

Condition number = 124,826

Eigenvalues

39,169 8,239 4,760 3,517 1,726 1,597 1,351 1,187 1,120 1,035 ,986 ,933 ,807 ,735 ,665 ,586 ,532 ,491 ,423 ,395 ,314

Determinant of sample covariance matrix = 80,602

**Uji Hipotesis****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Organizational_Citizenship_Behavior	<---	Kepuasan_Kerja	,392	,077	5,088	***	par_18
Organizational_Citizenship_Behavior	<---	Kompetensi	,562	,106	5,295	***	par_19
Kinerja_Karyawan	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	,612	,149	4,109	***	par_20
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	,193	,092	2,104	,035	par_21
Kinerja_Karyawan	<---	Kompetensi	,324	,126	2,565	,010	par_22
KPK5	<---	Kepuasan_Kerja	1,127	,085	13,246	***	par_1
KPK4	<---	Kepuasan_Kerja	1,062	,091	11,716	***	par_2
KPK3	<---	Kepuasan_Kerja	1,033	,094	10,956	***	par_3
KPK2	<---	Kepuasan_Kerja	1,061	,086	12,272	***	par_4
KPK1	<---	Kepuasan_Kerja	1,000				
KOM5	<---	Kompetensi	1,523	,147	10,371	***	par_5
KOM4	<---	Kompetensi	1,580	,159	9,952	***	par_6
KOM3	<---	Kompetensi	1,299	,139	9,345	***	par_7
KOM2	<---	Kompetensi	1,078	,123	8,764	***	par_8
KOM1	<---	Kompetensi	1,000				
OCB1	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,000				
OCB2	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,322	,134	9,900	***	par_9
OCB3	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,362	,133	10,225	***	par_10
OCB4	<---	Organizational_Citizenship_Behavior	1,242	,122	10,216	***	par_11

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB5	<--- or Organizational_Citizenship_Behavior	1,055	,122	8,654	***	par_12
KNJ1	<--- Kinerja_Karyawan	1,000				
KNJ2	<--- Kinerja_Karyawan	1,136	,102	11,130	***	par_13
KNJ3	<--- Kinerja_Karyawan	,992	,105	9,432	***	par_14
KNJ4	<--- Kinerja_Karyawan	1,226	,111	11,043	***	par_15
KNJ5	<--- Kinerja_Karyawan	,923	,100	9,197	***	par_16
KNJ6	<--- Kinerja_Karyawan	1,010	,095	10,590	***	par_23



Lampiran 16

*Hasil Pengaruh langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total*

***Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)***

	Kompetensi	Kepuasan_Kerja	Organizational_Citizenship_Behavior	Kinerja_Karyawan
Organizational_Citizenship_Behavior	,504	,448	,000	,000
Kinerja_Karyawan	,506	,418	,517	,000
KNJ6	,437	,360	,446	,863
KNJ5	,395	,326	,403	,780
KNJ4	,448	,370	,457	,885
KNJ3	,403	,333	,412	,797
KNJ2	,448	,369	,457	,885
KNJ1	,413	,340	,421	,815
OCB5	,396	,352	,786	,000
OCB4	,458	,407	,908	,000
OCB3	,458	,407	,909	,000
OCB2	,445	,396	,883	,000
OCB1	,386	,343	,766	,000
KOM1	,772	,000	,000	,000
KOM2	,794	,000	,000	,000
KOM3	,839	,000	,000	,000
KOM4	,881	,000	,000	,000
KOM5	,922	,000	,000	,000
KPK1	,000	,848	,000	,000
KPK2	,000	,900	,000	,000
KPK3	,000	,847	,000	,000
KPK4	,000	,869	,000	,000
KPK5	,000	,927	,000	,000

***Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)***

	Kompetensi	Kepuasan_Kerja	Organizational_Citizenship_Behavior	Kinerja_Karyawan
Organizational_Citizenship_Behavior	,504	,448	,000	,000
Kinerja_Karyawan	,246	,186	,517	,000
KNJ6	,000	,000	,000	,863
KNJ5	,000	,000	,000	,780
KNJ4	,000	,000	,000	,885
KNJ3	,000	,000	,000	,797
KNJ2	,000	,000	,000	,885
KNJ1	,000	,000	,000	,815

	Kompetensi	Kepuasan_Kerja	Organizational_Citizenship_Behavior	Kinerja_Karyawan
OCB5	,000	,000	,786	,000
OCB4	,000	,000	,908	,000
OCB3	,000	,000	,909	,000
OCB2	,000	,000	,883	,000
OCB1	,000	,000	,766	,000
KOM1	,772	,000	,000	,000
KOM2	,794	,000	,000	,000
KOM3	,839	,000	,000	,000
KOM4	,881	,000	,000	,000
KOM5	,922	,000	,000	,000
KPK1	,000	,848	,000	,000
KPK2	,000	,900	,000	,000
KPK3	,000	,847	,000	,000
KPK4	,000	,869	,000	,000
KPK5	,000	,927	,000	,000

***Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)***

	Kompetensi	Kepuasan_Kerja	Organizational_Citizenship_Behavior	Kinerja_Karyawan
Organizational_Citizenship_Behavior	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Karyawan	,261	,231	,000	,000
KNJ6	,437	,360	,446	,000
KNJ5	,395	,326	,403	,000
KNJ4	,448	,370	,457	,000
KNJ3	,403	,333	,412	,000
KNJ2	,448	,369	,457	,000
KNJ1	,413	,340	,421	,000
OCB5	,396	,352	,000	,000
OCB4	,458	,407	,000	,000
OCB3	,458	,407	,000	,000
OCB2	,445	,396	,000	,000
OCB1	,386	,343	,000	,000
KOM1	,000	,000	,000	,000
KOM2	,000	,000	,000	,000
KOM3	,000	,000	,000	,000
KOM4	,000	,000	,000	,000
KOM5	,000	,000	,000	,000
KPK1	,000	,000	,000	,000

	Kompetensi	Kepuasan_ Kerja	Organizational_ Citizenship_ Behavior	Kinerja_ Karyawan
KPK2	,000	,000	,000	,000
KPK3	,000	,000	,000	,000
KPK4	,000	,000	,000	,000
KPK5	,000	,000	,000	,000