



**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI,
KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2)
pada Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember

Disusun Oleh :

NUR CAHYANINGRUM

NIM : 21050023

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2023**



**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI,
KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2)
pada Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember

Disusun Oleh :

NUR CAHYANINGRUM

NIM : 21050023

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**


Judul

**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, KOMITMEN ORGANISASI
DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Nama : Nur Cahyaningrum
NIM : 21050023
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : MSDM

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama,


Dr. Suwigayo Widagdo, S.E., M.M., M.P.
NIDN. 0702106701

Dosen Pembimbing Asisten,


Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si.
NIDN. 0712106001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala


Dr. Muhammad Firdaus, MM, MP
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala


Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

Tesis Dengan Judul

Pengaruh Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*
Sebagai Variabel Intervening

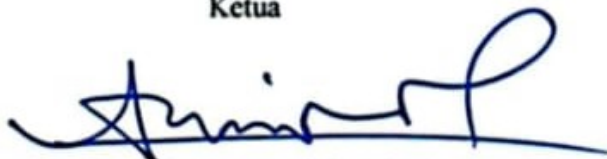
Yang disusun oleh :

Nama : Nur Cahyaningrum
NIM : 21050023
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada 24 Juni 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

Tim Penguji

Ketua



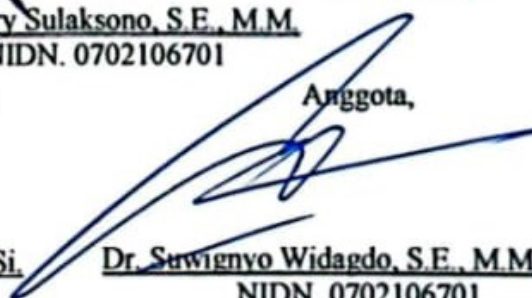
Dr. Hary Sulaksono, S.E., M.M.
NIDN. 0702106701

Sekretaris



Drs. Muhaimin Dimyati, M.Si.
NIDN. 0712106001

Anggota,



Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P.
NIDN. 0702106701

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muttalibul Firdaus, M.M., M.P.
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wajaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

HALAMAN PERNYATAAN

NAMA : NUR CAHYANINGRUM
NIM : 21050023
Jurusan : MAGISTER MANAJEMEN
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Judul Tugas Akhir : **Pengaruh Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening**

Menyatakan bahwa Tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari Tesis ini merupakan hasil plagiat atau jiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 17 Juni 2023

Yang menyatakan,



NUR CAHYANINGRUM
NIM :21050023

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT terucap atas segala karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB Sebagai Variabel Intervening”

Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P., sebagai Rektor Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen. sekaligus Dosen Pembimbing Utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini
2. Bapak Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si, sebagai Dosen Pembimbing Asisten yang selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini
3. Bapak Dr. Muhammad Firdaus, M.M., M.P., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi program Magister Manajemen.
4. Bapak Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd., sebagai Ketua Program Studi yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi program Magister Manajemen.
5. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember, yang telah banyak memberikan dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.
6. Para Staf Administrasi & Staf Akademik Program Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen.
7. Bapak/ibu pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.

8. Suamiku tersayang yang senantiasa mensupport dan teman diskusi terbaik, anak-anakku yang selalu memberikan keceriaan dan gelak tawa riang kalian menjadi support terbaik.
9. Rekan-rekan S2 angkatan 2021 mahasiswa Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember, yang selalu memberikan dukungan dan berbagi ilmu dan pengalaman.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun

Jember, 17 Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
RINGKASAN EKSEKUTIF	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Batasan Masalah.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	12
2.2 Kajian Teori	26
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.2 Pengertian Kompetensi	28
2.2.3 Komitmen Organisasi	32
2.2.4 Pengertian Budaya Kerja	34
2.2.5 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	39
2.2.6 Pengertian Kinerja.....	45
2.3 Kerangka Konseptual	53
2.4 Hipotesis	54

2.4.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap OCB	54
2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB	55
2.4.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap OCB.....	56
2.4.4 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.....	57
2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	58
2.4.6 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	59
2.4.7 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai.....	60
2.4.8 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB	62
2.4.9 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB	63
2.4.10 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB	64
BAB III METODE PENELITIAN	67
3.1 Tempat/Lokasi dan Waktu Penelitian	67
3.2 Populasi dan Sampel	68
3.2.1 Populasi.....	68
3.2.2 Sampel.....	68
3.3 Jenis Penelitian.....	69
3.4 Identifikasi Variabel.....	70
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	72
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	75
3.7 Metode Analisis Data	78
3.7.1. Analisis Deskriptif	78
3.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	79
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	81
3.7.4 Analisis Jalur (Path Analysis)	84
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	87
4.1 Hasil Penelitian	87
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian	87
4.1.2 Gambaran Umum Responden Penelitian	91

4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	94
4.2	Analisis Hasil Penelitian.....	104
4.2.1	Analisis Uji Validitas dan Realibilitas	104
4.2.2	Uji Asumsi Klasik	106
4.2.3	Analisis Data Analisis Jalur (Path Analysis)	110
4.3	Interpretasi Hasil Penelitian.....	119
4.3.1	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	119
4.3.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	121
4.3.3	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	122
4.3.4	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	123
4.3.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	125
4.3.6	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	126
4.3.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	127
4.3.8	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	130
4.3.9	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	131
4.3.10	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	134
BAB V	PENUTUP	137
5.1	Kesimpulan	137
5.2	Implikasi Penelitian.....	139
5.2.1	Implikasi Teoritis.....	139
5.2.2	Implikasi Praktis	140
5.2	Saran.....	141

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Realisasi Kinerja Program Prioritas Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.....	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	72
Tabel 3.2	Pemberian Skor (Penilaian).....	76
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	91
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	92
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	93
Tabel 4.4	Variabel Kompetensi Pegawai (X1).....	95
Tabel 4.5	Variabel Komitmen Organisasi (X2)	96
Tabel 4.6	Variabel Budaya Kerja (X3).....	98
Tabel 4.7	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	100
Tabel 4.8	Variabel Kinerja Pegawai (Y)	102
Tabel 4.9	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	105
Tabel 4.10	Collinearity Statistic.....	107
Tabel 4.11	Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	111
Tabel 4.12	Nilai Koefisien Jalur Pengaruh tidak Langsung	116
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi X1, X2 dan X3 Terhadap Z.....	118
Tabel 4.14	Koefisien Determinasi X1, X2, X3 dan Z Terhadap Y	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	53
Gambar 4.1	Struktur Organisasi.....	90
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Heterokedastisitas Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Z	108
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Heterokedastisitas Pengaruh X1 X2 dan Z Terhadap Y	108
Gambar 4.4	Hasil Pengujian Normalitas	109
Gambar 4.5	Hasil Pengujian Normalitas	110
Gambar 4.6	Hasil Analisis Jalur	114

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kabupaten Bondowoso melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research* dengan jumlah populasi sebanyak 85 pegawai, dan sample berjumlah 85 responden dengan teknik penentuan sampel adalah sampling jenuh (*sensus*). Pengolahan data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SPSS 24.0. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa (1) kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso. (2) kompetensi pegawai, komitmen organisasi, budaya kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso. (3) peran *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Kata kunci: kompetensi pegawai, komitmen organisasi, budaya kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate and analyze the direct and indirect influence of competence, organizational commitment and work culture on the performance of Bondowoso District Cooperative, Industry and Trade Office employees through organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable. This research uses an explanatory research approach with a total population of 85 employees and a sample of 85 respondents with a sampling technique that is saturated sampling (census). Data processing was analyzed using descriptive statistics with path analysis techniques using SPSS 24.0. Based on the results of the study, it was concluded that (1) competence, organizational commitment and work culture have a significant influence on organizational citizenship behavior (OCB) in the Bondowoso Regency regional government. (2) Competence, Organizational Commitment, Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB) have a significant impact on the performance of Bondowoso District Government employees. (3) the role of organizational citizenship behavior (OCB) in this study was not able to provide a mediating effect between employee competence, organizational commitment and work culture on the performance of employees of the Bondowoso District Cooperative, Industry and Trade Office.

Keywords: competence, organizational commitment, culture, organizational citizenship behavior (OCB) and performance

RINGKASAN EKSEKUTIF

Penelitian ini dilakukan berdasarkan capaian realisasi kinerja program prioritas Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso diatas dapat diketahui bahwa bidang urusan dan indikator kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah diantaranya pada Bidang Koperasi, Bidang Usaha Mikro dan Kecil, Bidang Perdagangan dan Bidang Perindustrian dalam menjalankan tugas dan fungsinya belum mencapai target realisasi yang telah ditetapkan oleh dinas, berdasarkan dari identifikasi permasalahan yang didapat, maka peneliti mendapatkan fenomena penelitian terkait kinerja ialah “Kurangnya efektifitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga dalam penelitian ini, peneliti mencoba memberikan solusi dengan mengangkat beberapa faktor penting yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan meminimalisir semua permasalahan yang terdapat pada obeej yang diteliti, adapun faktor tersebut meliputi variabel kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kabupaten Bondowoso melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*. Objek dalam penelitian ini adalah Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kabupaten Bondowoso. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 85 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, Sugiyono (2015). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil kurang dari 100 orang.

Hasil pengujian membuktikan bahwa (1) kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. (2) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. (3) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. (4) kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. (5) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. (6) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. (7) *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian

dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. (8) *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Disarankan untuk Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso ialah sebagai berikut (a) Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Disarankan untuk pimpinan Diskoperindag Kabupaten Bondowoso untuk melakukan peninjauan kembali mengenai budaya kerja yang ada di Diskoperindag. Seperti kesesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi yang dimiliki, pemberian motivasi atau dorongan untuk melakukan inovasi serta peran pimpinan dalam menjadi teladan bagi bawahannya. (b) Variabel dengan pengaruh paling tinggi terhadap kinerja pegawai adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Disarankan untuk seluruh pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso untuk mempertahankan sikap ini. Karena sikap kepedulian semacam ini sangat membantu pegawai lain dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya bisa dilakukan replikasi kepada OPD yang lain untuk mengembangkan perilaku OCB ini.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi, Handoko (2014). Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Sutrisno (2015), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya tidak terlepas dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2012) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Sutrisno (2010).

Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dalam Khaerul Umam (2010) menjelaskan budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan.

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki

inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* karena perilaku *organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi. Newstrom (2011) juga berpendapat bahwa karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain. Artinya, setiap perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan dampak positif bagi siapapun, baik secara individu maupun secara organisasi.

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Kaswan (2012:187) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Selain kajian teori mengenai faktor-faktor pengukuran kinerja pegawai, peneliti menemukan beberapa bukti empiris yang tidak konsisten dalam mengukur kinerja. Seperti pada penelitian Sitio (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja. Selanjutnya Suhardi, S.

(2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan.

Namun beberapa hasil penelitian berikut ini menentang bukti empiris yang sudah dijelaskan di atas. Penelitian Islamia, A. N. (2021) menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Mangindaan, B., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2020) juga menyatakan hal serupa yakni kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya penelitian Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019) mengemukakan bahwa kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sistem manajemen integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001.

Berdasarkan penjelasan pada teori kinerja serta didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang sejenis, maka objek penelitian yang dipilih oleh peneliti ialah pada Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dalam Pasal 11 disebutkan bahwa urusan pemerintahan konkuren yang menjadi kewenangan Daerah terdiri atas urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan. Urusan pemerintahan wajib terdiri atas urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan pemerintahan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar. Dinas Koperasi

Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melaksanakan urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar yaitu urusan koperasi, usaha mikro dan kecil, serta melaksanakan urusan pemerintahan pilihan yaitu urusan perindustrian dan urusan perdagangan. Struktur organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 131 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas urusan pemerintahan bidang koperasi, usaha mikro dan kecil, urusan pemerintahan bidang perindustrian dan urusan pemerintahan bidang perdagangan. Susunan organisasi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, terdiri atas : Sekretariat, membawahi : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; dan Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Koperasi, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Usaha Mikro, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Perindustrian, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Perdagangan, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; UPTD; dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Berdasarkan tugas dan fungsi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso terdapat identifikasi permasalahan yang merupakan dasar untuk merumuskan tujuan dan sasaran pembangunan di masa mendatang. Adapun capaian realisasi kinerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan

Perdagangan Kabupaten Bondowoso Tahun 2022 seperti tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Capaian Realisasi Kinerja Program Prioritas
Dinas Koperasi, Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso

No	Bidang Urusan dan Indikator Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	Permasalahan	Target realisasi program (100%)
Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah			
1.	Koperasi aktif	Tingkat kesehatan koperasi masih rendah, manajemen koperasi dikelola secara sederhana, rendahnya kualitas SDM pengelola koperasi	78%
	Koperasi sehat		82%
	Usaha mikro dan kecil	Keberadaan usaha mikro dominan dalam kuantitas namun minim secara kualitas, rendahnya kualitas SDM pelaku usaha, keterbatasan dalam aspek permodalan dan sarana prasarana usaha, terbatasnya akses pemasaran, rendahnya kualitas produk dan daya saing.	81%
Perdagangan			
2.	Kontribusi sektor perdagangan terhadap PDRB	Tingkat pertumbuhan PDRB cenderung mengalami penurunan, terjadinya fluktuasi harga terhadap barang kebutuhan pokok dan barang penting, kondisi pasar rakyat belum memenuhi kriteria pasar sehat, tingkat inflasi relatif masih tinggi.	73%
	Ekspor bersih perdagangan	Minimnya kuantitas dan kualitas produk ekspor.	62%
	Perlindungan konsumen	Lemahnya standardisasi dan perlindungan konsumen; belum adanya kelembagaan UPTD Metrologi Legal.	75%
Perindustrian			
3.	Kontribusi sektor industri terhadap PDRB	Laju pertumbuhan PDRB cenderung masih rendah; rendahnya kualitas SDM industri; rendahnya akses terhadap sumber pembiayaan; rendahnya kualitas produk dan standarisasi; rendahnya akses pemasaran; kurangnya pemanfaatan teknologi dan informasi; minimnya kreativitas dan inovasi.	77%
	Pertumbuhan industri	Belum kuatnya kapasitas kelembagaan industri.	81%
Rata-rata realisasi			76%

Sumber : Diskoperindag Kab. Bondowoso (2022).

Berdasarkan tabel 1.1 Capaian Realisasi Kinerja Program Prioritas Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso diatas dapat diketahui bahwa bidang urusan dan indikator kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah diantaranya pada Bidang Koperasi, Bidang Usaha Mikro dan Kecil, Bidang Perdagangan dan Bidang Perindustrian dalam menjalankan tugas dan

fungsinya belum mencapai target realisasi yang telah ditetapkan oleh dinas, berdasarkan dari identifikasi permasalahan yang didapat, maka peneliti mendapatkan fenomena penelitian terkait kinerja ialah “Kurangya efektifitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga dalam penelitian ini, peneliti mencoba memberikan solusi dengan mengangkat beberapa faktor penting yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan meminimalisir semua permasalahan yang terdapat pada objek yang diteliti, adapun faktor tersebut meliputi variabel kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan teori kinerja, empiris dan dengan didukung data identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi Dinas Koperasi, Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso tentang peningkatan kinerja pegawai. Maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?

4. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?
7. Apakah OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso?
8. Apakah secara tidak langsung kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melalui OCB sebagai variabel *intervening*?
9. Apakah secara tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melalui OCB sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah secara tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melalui OCB sebagai variabel *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk menguji dan menganalisis Komitmen organisasi terhadap OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk menguji dan menganalisis Budaya kerja terhadap OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
4. Untuk menguji dan menganalisis Kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk menguji dan menganalisis Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
6. Untuk menguji dan menganalisis Budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
7. Untuk menguji dan menganalisis OCB terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
8. Untuk menguji dan menganalisis Kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melalui OCB sebagai variabel *intervening*.
9. Untuk menguji dan menganalisis Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melalui OCB sebagai variabel *intervening*.

10. Untuk menguji dan menganalisis Budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melalui OCB sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara garis besar dibagi menjadi :

1. Kegunaan Praktis.
 - a. Bagi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengevaluasi bagaimana tingkat kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja yang berpengaruh terhadap OCB serta berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan oleh Pemerintah Kabupaten Bondowoso, khususnya Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
 - b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kegunaan Akademis.
 - a. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu

pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).

- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda seperti kompetensi, motivasi kerja, diklat serta variabel lain dalam meningkatkan sumber daya manusia.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah dibahas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satunya adalah faktor sarana dan prasarana, dukungan anggaran, dan faktor manusia (MSDM). Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih fokus pada permasalahan dan solusi yang diberikan pada objek penelitian. Maka pembatasan permasalahan adalah mengukur kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Diskoperindag Kabupaten Bondowoso dengan menggunakan variabel pengukur kinerja adalah kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja dengan OCB sebagai variabel *intervening*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini mendeskripsikan tentang beberapa hasil penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini. Studi yang dilakukan berdasarkan data-data eksperimental hasil pengamatan, pengalaman, trial and error (uji coba). Dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang merupakan dasar atau landasan yang memperkuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada.

1. Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji pengaruh pendidikan-pelatihan (diklat) dan *organizational citizen behavior* terhadap kinerja ASN dengan mediasi kompetensi. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara Dinas (ASN) Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Situbondo. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model - Partial Least Square* (PLS-SEM). Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0, menunjukkan bahwa pendidikan-pelatihan (training) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, pendidikan-pelatihan (training) berpengaruh signifikan terhadap

kinerja ASN, *organizational citizenship behavior* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel pendidikan-pelatihan (pelatihan) terhadap kinerja ASN melalui kompetensi berpengaruh positif signifikan, *organizational citizen behavior* terhadap kinerja ASN melalui kompetensi berpengaruh positif signifikan.

2. Rafikaningsih, R. (2022), pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat pendidikan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Disperindag Pontianak dengan menggunakan variabel intervening *organizational citizen behavior*. Informasi yang digunakan berasal dari sumber primer. Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Disperindaag Pontianak. Teknik sensus digunakan untuk mengumpulkan sampel sebanyak 66 orang. Analisis Jalur menggunakan SPSS digunakan sebagai teknik analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) tingkat pendidikan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.
3. Pratama, I. G. B., & Utama, I. W. M. (2017), dalam penelitiannya untuk mengetahui pengaruh dari komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Bali dengan responden

sebanyak 67 orang dengan menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 point untuk mengukur 13 item pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* di dalam organisasi sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan komitmen normatif dan kesempatan promosi.

4. Wati, N., & Kurniawati, E. (2020), jenis penelitian ini adalah asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 50 pegawai dengan sampel 30 pegawai yang termasuk ASN. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan angket dengan menggunakan skala Likert, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dari sumber data primer. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, reliabilitas, regresi linier sederhana, korelasi linier sederhana dan uji parsial (Uji T). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai uji t sebesar 0,323 dan sig sebesar 0,749.

5. Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021), penelitiannya bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, budaya kerja dan komitmen pegawai secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Pinrang, Serta variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Pinrang. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian adalah bulan Oktober sampai November 2019. Penelitian ini menggunakan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Pinrang sebanyak 40 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional, budaya kerja dan komitmen pegawai secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai ASN Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Pinrang, serta variabel kecerdasan emosional yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Pinrang
6. Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019), tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* PNS pada Sekretariat DPRD Kabupaten Badung. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 87 PNS dengan menggunakan metode probability sampling yaitu teknik sampel

jenuh. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

7. Penelitian Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021), bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB.
8. Penelitian Sitio (2021) ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan pada penelitian ini ada kuantitatif. Populasi pada penelitian ini berjumlah 332 orang dan sampel 100 responden dengan menggunakan metode non probability sampling dan teknik random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah

analisis regresi linear berganda dan analisis jalur path dengan alat SPSS 23 for Mac. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja dengan nilai koefisien determinasi 78,7%. Terdapat juga pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien determinasi sebesar 77,7%. Sedangkan analisis jalur path menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB, sebaliknya tidak terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB.

9. Penelitian Nugraha dan Adnyani. (2017) bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada 72 responden dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan

10. Penelitian Ningsih, E. K. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah penelitian penjelasan. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Bromo Medan yang berjumlah 35 orang dan sampel penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus). Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan pertama bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, kedua bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, ketiga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, keempat bahwa secara bersama-sama komitmen, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pegawai Puskesmas Bromo Medan.
11. Penelitian Prakoso, V. A., Ratnadi, D., & Putri, A. D. (2017) bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh kompetensi dan budaya organisasi pada kinerja penyusun laporan keuangan satuan kerja kementerian/lembaga dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilaksanakan pada satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah pembayaran KPPN Denpasar. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 144 responden dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Path Analysis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan, komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan, kompetensi berpengaruh positif pada komitmen organisasi penyusun laporan keuangan, budaya organisasi tidak berpengaruh pada komitmen organisasi penyusunan laporan keuangan, kompetensi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan melalui komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan melalui komitmen organisasi.

12. Faisal, M. (2016), pada penelitiannya untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai negeri sipil pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 789 pegawai negeri sipil. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik stratified random sampling. Stratified random sampling antara dua kelompok muncul strata atau tingkatan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 265 responden. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan program AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Kepemimpinan, kompetensi organisasi dan budaya tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja PNS. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi komitmen organisasi. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

13. Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022) pada penelitiannya untuk menganalisis hubungan antara kompetensi dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan memediasi komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, primer, data diperoleh dari jawaban kuesioner masing-masing responden menggunakan google form dengan alat pengolah data menggunakan software SPSS. Hasil rekapitulasi kuisisioner didapatkan 104 jawaban responden, 102 jawaban responden dinyatakan baik untuk pengolahan data statistik sedangkan 2 jawaban responden kurang baik sehingga tidak diikutsertakan dalam pengolahan data. Populasi dalam penelitian ini adalah 106 pegawai dengan status ASN di Puskesmas Jaken dan Jakenan. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan, kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

14. Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022) tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, perilaku anggota organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Besar sampel adalah 236 responden ASN dari Kabupaten Blitar, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified proportional random sampling*, yaitu mengambil sampel dari area yang ada dan memilih ukuran yang lebih kecil atau lebih besar secara progresif. Setelah itu dihitung dengan menggunakan Random Sampling dengan menggunakan Rumus Slovin. Studi tersebut menyatakan bahwa motivasi secara langsung mempengaruhi perilaku anggota organisasi (OCB). Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi berdampak pada perilaku kewargaan organisasi (OCB) lebih baik karena menunjukkan sikap bekerja lebih dari karyawan lain sebagai bentuk perspektif tanggung jawab mereka. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja. Kinerja ASN secara langsung dipengaruhi oleh perilaku kewargaan organisasi. Peran OCB dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja belum sepenuhnya mampu mengintervensi. Hasil penelitian ini mendukung implikasi teoritis yaitu semakin kuatnya *organizational citizenship behavior* (OCB), dan didukung oleh motivasi kerja karyawan yang baik, perilaku kerja akan meningkat. Selain itu, secara manajerial, manajemen dapat mengambil manfaat dari hasil penelitian ini dengan memanfaatkan kombinasi variabel.

Berikut ini tabel penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini serta merupakan ringkasan dari uraian penelitian di atas.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022).	Pendidikan-pelatihan (Training) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi, <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi, Pendidikan-pelatihan (Training) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN, <i>Organizational citizenship behavior</i> terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN, Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel Pendidikan-pelatihan (Pelatihan) terhadap Kinerja ASN melalui Kompetensi berpengaruh positif signifikan, <i>Organizational citizen behavior</i> terhadap Kinerja ASN melalui Kompetensi berpengaruh positif signifikan.	Persamaan dalam penelitian ini ialah: variabel penelitian.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel. 3. Teknik analysis SEM
2	Rafikaningsih, R. (2022)	(1) tingkat pendidikan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis path	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
3	Pratama, I. G. B., & Utama, I. W. M. (2017).	komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel. regresi linier berganda
4	Wati, N., & Kurniawati, E. (2020).	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai uji t sebesar 0,323 dan sig sebesar 0,749	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel. regresi linier

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021).	Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja Dan Komitmen Pegawai Secara Parsial Dan Simultan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Umkm Kabupaten Pinrang, Serta Variabel Kecerdasan Emosional Yang Paling Dominan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Kabupaten Pinrang	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
6	Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
7	Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021)	kompetensi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
8	Sitio (2021)	terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan <i>Organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja dengan nilai koefisien determinasi 78,7 %. Terdapat juga pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> dengan koefisien determinasi sebesar 77,7 %. Sedangkan analisis jalur path menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB, sebaliknya tidak terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		kinerja melalui OCB		
9	Nugraha dan Adnyani. (2017).	Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
10	Ningsih, E. K. (2020).	Hasil penelitian menunjukkan pertama bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, kedua bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, ketiga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour, keempat bahwa secara bersama-sama komitmen, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behaviour pegawai Puskesmas Bromo Medan	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
11	Prakoso, V. A., Ratnadi, D., & Putri, A. D. (2017).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan, komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan, kompetensi berpengaruh positif pada komitmen organisasi penyusun laporan keuangan, budaya organisasi tidak berpengaruh pada komitmen organisasi penyusun laporan keuangan, kompetensi berpengaruh positif pada kinerja penyusun laporan keuangan melalui komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		penyusun laporan keuangan melalui komitmen organisasi		
12	Faisal, M. (2016).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Kepemimpinan, kompetensi organisasi dan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi komitmen organisasi. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
13	Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022).	Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan, kompetensi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> , kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> , komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i>	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.
14	Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022).	Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Kinerja ASN secara langsung dipengaruhi oleh OCBsemakin kuatnya <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB), dan didukung oleh motivasi kerja karyawan yang baik; perilaku kerja akan meningkat. Selain itu, secara manajerial, manajemen dapat mengambil manfaat dari hasil penelitian ini dengan memanfaatkan kombinasi variabel	Persamaan dalam penelitian ini ialah: Variabel penelitian. Teknik analisis.	Perbedaan dalam penelitian ini ialah Objek penelitian. Variasi penggunaan variabel.

Sumber: berbagai jurnal penelitian

Berdasarkan beberapa rujukan penelitian terdahulu yang relevan, terdapat persamaan dan perbedaan secara umum penelitian ini dengan bukti empiris yang telah dibahas. Persamaan secara umum adalah penggunaan salah satu variabel kompetensi pegawai, komitmen dan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Beberapa penelitian terdahulu dijadikan referensi dalam teknik analisa data yaitu path analisis, teknik penentuan sampel dan penggunaan instrument pengukuran yaitu kuesioner.

Perbedaan yang tampak pada penelitian ini adalah penggunaan indikator pengukur dari masing-masing variabel penelitian. Selain itu juga penelitian ini memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan terkait hubungan antara Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Coulter, (2014) manajemen adalah proses pengkoordinasian atas pekerjaan-pekerjaan melalui orang lain agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Menurut Terry dan Rue, (2015) manajemen adalah merupakan proses yang khusus dengan memanfaatkan ilmu dan seni yaitu terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengawasan (*controlling*). Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama

dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Desseler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Sutrisno (2015), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

2.2.1.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesifcation*, *job requirment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.2.2 Pengertian Kompetensi

Secara konseptual menurut peneliti, kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Menurut Wibowo (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Menurut Edison dkk (2016) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap. Menurut Rivai (2013) kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Pengertian kompetensi oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai 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. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Dari beberapa pendapat para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*).

2.2.2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

2. Keahlian atau Keterampilan

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

3. Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk

meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

4. Karakteristik Personal

Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah.

5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

6. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam

melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negatif terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

7. Kapasitas Intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

2.2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron, 2003). Menurut Daft (2003) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada

organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2012) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Sutrisno (2010).

Porter (1982) oleh Zainuddin (2012) mendefinisikan “Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi”, hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.

2.2.3.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Sopiah (2012) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Sopiah (2012)

mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.2.4. Pengertian Budaya Kerja

Menurut Schein (2014:17) definisi budaya kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan

dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2012:15), budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013:44), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Arti kata budaya secara terminologis, budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang secara

sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya bila kontinu, konvergen. Budaya berasal dari kata bahasa latin *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian, dalam bahasa Inggris disebut *culture* (Khaerul Umam, 2010). Setiap elemen terbangun oleh beberapa komponen utamanya, yaitu nilai-nilai (baik atau buruk, diterima atau ditolak), norma-norma (tertulis dan tidak tertulis, simbol-simbol (warna logo suatu perusahaan), bahasa, dan pengetahuan. (Khaerul Umam, 2010).

Lebih lanjut (Khaerul Umam, 2010) menjelaskan budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan

Jadi, dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup dan tercermin dalam sikap para anggota organisasi. Dengan memiliki budaya kerja maka anggotanya akan memiliki cita-cita yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu budaya kerja akan mendorong para karyawan bekerja lebih baik dan memiliki motivasi yang tinggi

2.2.4.1 Unsur-Unsur Budaya Kerja

Unsur-unsur budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2012), yaitu :

1. Anggapan dasar tentang kerja pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.
2. Sikap terhadap pekerjaan manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras kerasnya.
3. Perilaku ketika bekerja dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja
4. Lingkungan kerja dan alat kerja dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.
5. Etos kerja istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja

2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Ndraha (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi adalah :

1. Perilaku pemimpin yaitu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

2. Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.
3. Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun.
4. Budaya luar, didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.
6. Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
8. Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
9. Motivasi, pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dengan demikian pemimpin dapat mengembangkan budaya kerja yang adil melalui peningkatan daya pikir pegawai dalam memecahkan masalah yang ada secara efektif dan efisien.

2.2.5. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Luthans (2011) mendefinisikan perilaku *organizational citizenship behavior* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Griffin dan Moorhead (2014) juga mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi. Berdasarkan kedua definisi tersebut penulis mendefinisikan bahwa perilaku *Organizational citizenship behavior* adalah sebuah perilaku yang bukan merupakan bagian dari aturan formal organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi.

Kinicki dan Fudgate (2012) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Perilaku *Organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi.

Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku *Organizational citizenship behavior* karena perilaku *Organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Contoh sederhana perilaku *Organizational citizenship behavior* adalah ketika seorang karyawan membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas kantor. Dengan adanya bantuan tersebut, tugas dapat diselesaikan lebih cepat. Secara tidak langsung karyawan tersebut mendapat reward dari rekan kerjanya baik berupa pujian ataupun yang lainnya dan bahkan mungkin manajer akan memberikan apresiasi atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Meskipun secara eksplisit hal tersebut tidak ada dalam peraturan perusahaan, namun segala bentuk kontribusi yang berdampak positif bagi organisasi akan diberikan apresiasi.

Bahkan, Newstrom (2011) juga berpendapat bahwa karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain. Artinya, setiap perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan dampak positif bagi siapapun, baik secara individu maupun secara organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang *organizational citizenship behavior* bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal yang

dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan performance yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal.

2.2.5.1 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Luthans (2011) mengemukakan ada lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam perilaku *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri. Misalnya, karyawan membantu pekerjaan rekan kerja lainnya yang sedang tidak enak badan. Disamping itu tujuan karyawan untuk meringankan beban kerja rekan kerjanya, hal ini juga akan membantu organisasi dalam pencapaian target tepat waktu dan bagi karyawan berguna sebagai latihan meningkatkan ukuran kinerja.
2. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Misalnya, ketika adanya ancaman pesaing baru dalam bisnis,

karyawan ikut berkontribusi dalam memberikan ide-ide terhadap penyelesaian masalah tersebut.

3. *Sportmanship*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun. Misalnya demi mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, terjadi perubahan aturan dalam organisasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan, karyawan harus bisa menerima kondisi tersebut dan tetap bersikap positif.
4. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi. Misalnya, memiliki inisiatif untuk meningkatkan kompetensinya, baik dengan cara melakukan training ataupun mengikuti seminar-seminar yang ada secara sukarela.
5. *Courtesy*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi maupun dari individu didalam organisasi. Misalnya, memberikan peringatan kepada rekan kerja maupun organisasi untuk selalu berhati-hati dalam menanggapi isu-isu yang berdampak negatif bagi organisasi, dan selalu berusaha memberikan informasi yang benar bagi organisasi.

2.2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* anggota organisasi secara individual. Kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan perilaku *organizational citizenship behavior* dari seorang karyawan (Ahdiyana, 2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* menurut Ahdiyana (2011) adalah sebagai berikut.

- 1) Budaya dan iklim organisasi
- 2) Kepribadian dan suasana hati
- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan
- 5) Masa kerja
- 6) Jenis kelamin

Organizational citizenship behavior lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja karyawan, bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap belum memiliki perilaku ekstra seperti ini.

2.2.5.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. JinLiang dan Hai-Zhen, (2012) mengatakan bahwa dimensi *organizational*

citizenship behavior terutama *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* dapat menurunkan tingkat *turn over* karyawan. Dan dua bentuk *organizational citizenship behavior* lainnya *courtesy* dan *civic virtue* dapat membuat karyawan lebih lama berada di dalam pekerjaan, kualitas yang tinggi dalam perusahaan, dan membantu kesuksesan perusahaan. Berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
2. Meningkatkan produktivitas manajer karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer akan menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada

mereka, berarti membantu manajer melakukan pekerjaan yang lebih penting.

- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer karena tidak menghabiskan waktu terlalu banyak dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
5. Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

2.2.6 Pengertian Kinerja

Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli, diantaranya: Menurut Campbell (diterjemahkan oleh Armstrong, 2014:31): "*Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors.*" ("Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem") Definisi Kinerja menurut Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:63) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Mangkunegara (2011:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selain itu kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Kaswan (2012:187) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:196) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau unjuk kerja”. Jadi dari beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selain itu definisi kinerja menurut Wibowo (2016:2) yaitu “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat

dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

2.2.6.1 Arti Penting Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:12), “Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Jadi fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggungjawab langsung dalam kinerja harus pula dievaluasi secara periodik”. Menurut Kaswan (2012:211), “Penilaian kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja, sudah lama merupakan sistem yang diperdebatkan, bahkan dalam organisasi hirarki. Namun demikian, kinerja yang memiliki banyak fase, sebagai latihan observasi dan penilaian, proses umpan balik dan intervensi organisasi masih amat diperlukan.” Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 197), “Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.”

Berdasarkan pendapat yang ada, maka dapat disimpulkan kinerja mempunyai arti yang sangat penting karena merupakan sesuatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Sebagian kerja sistem penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk meminimalkan risiko dan

permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia.

2.2.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:67) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

- 1) *Humas Performance* = *Ability* + *Motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge* + *Skill*”.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:195) memberikan batasan terhadap penilaian kinerja yaitu, “Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian dan penghargaan atau penggajian”. Penilaian kinerja para karyawan secara obyektif untuk kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi karyawan maupun bagi karyawan.

Sementara itu bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan atau faktor yang mempengaruhi dimana menurut Kaswan (2012:212) diantaranya :

1. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.
2. Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi tempat pekerjaan itu.
3. Karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang mungkin.
4. Umpan balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi.

2.2.6.3 Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2016:85-88) terdapat tujuh indikator utama dari kinerja yaitu :

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan

pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Menurut Fauzi (2014: 175) bahwa indikator dari kinerja yaitu:

1. Kualitas pekerjaan. Kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Tanggung jawab Kesiediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan / kelalaian dan kecerobohan pribadi.
3. Prakarsa Kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide / gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.

4. Disiplin Kesediaan pegawai dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk / pulang kerja, jumlah kehadiran dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas.
5. Kerjasama Kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka penyelesaian tugas.
6. Kuantitas pekerjaan Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

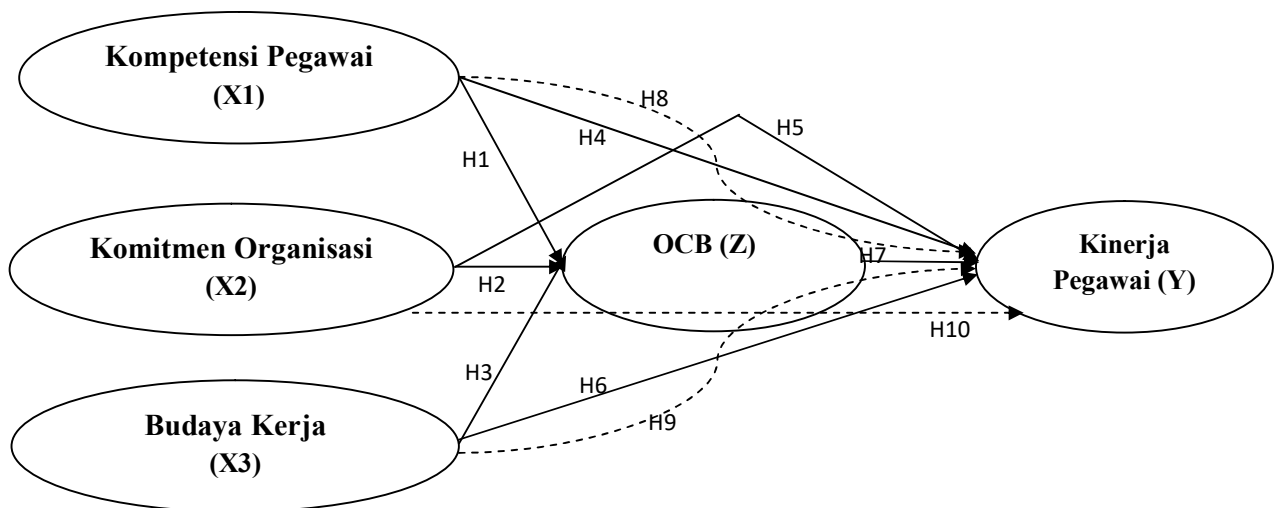
Sedangkan menurut Tampi (2014: 57) indikator dari kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas. Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.3 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini dapat di gambarkan sebuah kerangka konseptual yang merupakan bagaimana teori yang menghubungkan antara variabel bebas terhadap variabel terikat untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai variabel *intervening*. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber : Diolah peneliti tahun 2022

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh Langsung

- - - - -▶ : Pengaruh tidak langsung

H1. Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Ningsih, E. K. (2020). Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022).

H2. Rafikaningsih, R. (2022), Sitio (2021), Ningsih, E. K. (2020).

- H3. Pratama, I. G. B., & Utama, I. W. M. (2017). Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021), Sitio (2021) Ningsih, E. K. (2020).
- H4. Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Wati, N., & Kurniawati, E. (2020). Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Sitio (2021)
- H5. Rafikaningsih, R. (2022), Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Sitio (2021) Faisal, M. (2016).
- H6. Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Faisal, M. (2016). Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022).
- H7. Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Rafikaningsih, R. (2022) Sitio (2021) Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022).
- H8. Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021)
- H9. Rafikaningsih, R. (2022) Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022).
- H10. Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021)

2.4 Hipotesis

Mengenai penelitian ini dapat digambarkan sebuah kerangka konseptual yang merupakan bagaimana teori yang menghubungkan antara variabel bebas terhadap variabel terikat guna untuk mengetahui pengaruh hubungan antar variabel sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap OCB

Pengertian kompetensi oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai 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. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Ningsih, E. K. (2020). Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kompetensi Pegawai Berpengaruh Signifikan Terhadap OCB

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Menurut Daft (2003) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang memengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas

nama organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2012) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Sutrisno (2010).

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Rafikaningsih, R. (2022), Sitio (2021), Ningsih, E. K. (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap OCB

2.4.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap OCB

Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2012:15), budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013:44), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Pratama, I. G. B., & Utama, I. W. M. (2017). Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021), Sitio (2021) Ningsih, E. K. (2020) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Budaya Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap OCB

2.4.4 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Secara konseptual menurut peneliti, Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Menurut Wibowo (2016) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Menurut Edison dkk (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap. Menurut Rivai (2013) Kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Wati, N., & Kurniawati, E. (2020). Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Sitio (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
H4 : Kompetensi Pegawai Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Menurut Sopiah (2012) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. David dalam Sopiah (2012) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll; Karakteristik Pekerjaan, misalnya

lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll; Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan; Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Rafikaningsih, R. (2022), Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Sitio (2021) Faisal, M. (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.6 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam bahasa Inggris disebut culture (Khaerul Umam, 2010). Setiap elemen terbangun oleh beberapa komponen utamanya, yaitu nilai-nilai (baik atau buruk, diterima atau ditolak), norma-norma (tertulis dan tidak tertulis, simbol-simbol (warna logo suatu perusahaan), bahasa, dan pengetahuan. (Khaerul Umam, 2010).

Lebih lanjut (Khaerul Umam, 2010) menjelaskan Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang

menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Faisal, M. (2016). Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6 : Budaya Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.7 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai.

Kinicki dan Fudgate (2012) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Perilaku *Organizational citizenship behavior*

menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi.

Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku *Organizational citizenship behavior* karena perilaku *Organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Contoh sederhana perilaku *Organizational citizenship behavior* adalah ketika seorang karyawan membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas kantor. Dengan adanya bantuan tersebut, tugas dapat diselesaikan lebih cepat. Secara tidak langsung karyawan tersebut mendapat reward dari rekan kerjanya baik berupa pujian ataupun yang lainnya dan bahkan mungkin manajer akan memberikan apresiasi atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Meskipun secara eksplisit hal tersebut tidak ada dalam peraturan perusahaan, namun segala bentuk kontribusi yang berdampak positif bagi organisasi akan diberikan apresiasi.

Bahkan, Newstrom (2011) juga berpendapat bahwa karyawan yang berperilaku *Organizational citizenship behavior* secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain. Artinya, setiap perilaku *Organizational citizenship behavior* akan memberikan dampak positif bagi siapapun, baik secara individu maupun secara organisasi.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Rafikaningsih, R. (2022) Sitio (2021) Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022) menyatakan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7 : OCB Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

2.4.8 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

Pengertian kompetensi oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai 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. George dan Jones (2000) menyatakan bahwa kompetensi pegawai yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku OCB yang lebih baik. Kompetensi yang diterjemahkan dalam kinerja yang baik oleh pegawai dapat memotivasi mereka untuk melibatkan diri dalam tindakan OCB. Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) menemukan bahwa kompetensi individu memiliki pengaruh langsung terhadap tindakan OCB. Individu yang lebih kompeten cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik untuk memahami tugas mereka dan lingkungan kerja, sehingga lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H8 : Kompetensi Pegawai Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja melalui OCB

2.4.9 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

Menurut Daft (2003) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang memengaruhi kinerja. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga telah menjadi topik penelitian yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa pandangan umum mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB: Organ (1988) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memotivasi pegawai untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB. Pegawai yang merasa terikat dengan organisasi, tujuan, dan nilai-nilai perusahaan akan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tindakan OCB yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki korelasi positif dengan tindakan OCB. Pegawai yang memiliki tingkat

komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Robbins (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi melalui mekanisme OCB. Tindakan OCB seperti membantu rekan kerja, memberikan saran yang konstruktif, dan berkontribusi pada perbaikan organisasi secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai. Penting untuk diingat bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual dan perbedaan dalam metodologi penelitian yang dilakukan oleh ahli. Oleh karena itu, merujuk pada penelitian terbaru akan memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang hubungan ini.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Rafikaningsih, R. (2022) Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H9 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja melalui OCB

2.4.10 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat,

pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah subjek yang telah banyak diteliti dalam manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa pandangan umum mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Chen, Chen, dan Chiu (2009) mengemukakan bahwa budaya kerja yang berorientasi pada inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dapat mendorong tindakan OCB yang mengarah pada peningkatan kinerja. Budaya yang mendorong eksperimen, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan dapat memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara ekstra dalam upaya inovasi dan pembelajaran organisasi. Penelitian oleh Chiaburu, Oh, dan Berry (2011) menunjukkan bahwa budaya kerja yang memperkuat rasa kepemilikan dan identitas terhadap organisasi dapat mempengaruhi terbentuknya perilaku OCB. Ketika pegawai merasa terkait secara emosional dengan organisasi dan mengidentifikasikan diri mereka dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB yang meningkatkan kinerja. Namun, perlu dicatat bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB juga dipengaruhi oleh konteks organisasi yang unik dan perbedaan metodologi penelitian yang dilakukan oleh ahli. Oleh karena itu, penting untuk merujuk pada penelitian terkini dan melihat bagaimana budaya kerja dalam konteks organisasi tertentu dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui OCB.

Selain beberapa pendapat ahli, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini juga merujuk pada bukti empiri yang dilakukan oleh: Suswati, E., Alhasani, I.,

& Wahyono, G. B. (2021) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H10 : Budaya Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja melalui OCB

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat/lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, pada bulan Februari s/d Juni 2023. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif menurut Sugiyama (2012) adalah riset yang berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian berlangsung atau masa sekarang. Metode verifikatif merupakan metode penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih atau metode yang digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis (Sugiyono, 2004). Jawaban-jawaban masalah atas hasil penelitian yang bersifat sementara (hipotesis) mengenai hubungan antara kedua variabel yaitu variabel X dan Y sehingga dapat diambil suatu analisis dengan menggunakan perhitungan data statistik, dengan demikian melalui penelitian verifikatif dapat diketahui bagaimana pengaruh kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS) Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso sebanyak 85 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang memiliki karakteristik yang sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 2012). Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Arikunto (2010), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Mengacu pada pendapat diatas maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 85 reponden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, Sugiyono (2015). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil kurang dari 100 orang, maka semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 85 orang.

3.3. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2017: 6), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian *explanatory* ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penilaian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivesme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan datanya menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Suatu penelitian harus menggunakan strategi penelitian dan metode penelitian agar penelitian yang ditelitinya dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya dan bisa mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Menurut Darmadi (2013), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, cara ilmiah itu sendiri ialah kegiatan penelitian berdasarkan pada ciri-ciri keilmuan rasional, empiris, dan sistematis. Strategi dalam penelitian ini, peneliti

menggunakan studi deskriptif melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan desain kausal.

Menurut Sugiyono (2017), desain kausal merupakan hubungan yang bersifat sebab akibat, sehingga dapat diartikan bahwa dalam hal ini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dalam penelitian ini variabel independennya ialah kompetensi pegawai (X1), komitmen organisasi (X2) dan budaya kerja (X3) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) dalam penelitian ini ialah kinerja pegawai.

3.4. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada tesis ini meliputi :

1. Variabel independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang tidak terikat pada variabel lain dan mempengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya variabel lain (Sugiama, 2012). Adapun variabel independen dalam penelitian ini ialah: kompetensi pegawai (X1), komitmen organisasi (X2) dan budaya kerja (X3)

2. Variabel intervening (Z)

Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen Ghozali, (2011). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah : *Organizational Citizhenship Behaviour (OCB)* (Z)

3. Variabel dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel independen (Sugiama, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah : Kinerja pegawai (Y)

3.5. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Dimensi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan/Pernyataan	Alat Ukur
Kompetensi Pegawai (X1)	Pengetahuan (<i>knowledge</i>),	yaitu seorang pegawai/pejabat mengetahui cara melakukan identifikasi masalah pekerjaan, dan bagaimana menyelesaikannya sesuai dengan aturan yang berlaku.	kuesioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu : Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Pemahaman (<i>understanding</i>),	yaitu seorang pegawai/pejabat harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.	
	Nilai (<i>value</i>),	adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan tertulis pada SKP yang terdiri dari kedisiplinan, integritas, motivasi, dll	
	Kemampuan (<i>skill</i>),	adalah sesuatu yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Seperti pemilihan metode kerja yang lebih efektif dan efisien.	
	Sikap (<i>attitude</i>),	yaitu pegawai mampu merespon terhadap permasalahan yang terjadi pada bidang pekerjaannya serta mampu memberikan solusi untuk menyelesaikannya.	
Komitmen organisasi (X2)	Faktor personal	misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.	kuesioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu : Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Karakteristik Pekerjaan	misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.	
	Karakteristik struktur	misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.	
	Pengalaman kerja	Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan	

Budaya Kerja (X3)	Penempatan pegawai	Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuh kembangkan rasa memiliki dari para pegawai.	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu : Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	Menyusun misi	Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.	
	Mengedepankan misi perusahaan	Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.	
	Keteladanan pemimpin	Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.	
	Proses pembelajaran	Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.	
	Motivasi	Motivasi, pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.	
OCB (Z)	<i>Altruism,</i>	yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri.	kuisisioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu : Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	<i>Civic Virtue,</i>	yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi.	
	<i>Sportmanship,</i>	yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun.	
	<i>Conscientiousness,</i>	yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi.	
	<i>Courtesy,</i>	yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya	

		sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi maupun dari individu didalam organisasi.	
Kinerja pegawai (Y)	<i>Quantity of work,</i>	Pegawai/pejabat harus menyelesaikan target pekerjaan dalam suatu periode satu tahun anggaran.	kuesioner dengan Skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu : Nilai 5 :Sangat Setuju Nilai 4 : Setuju Nilai 3 : Kurang Setuju Nilai 2 : Tidak Setuju Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
	<i>Quality of work,</i>	kualitas pekerjaan yang harus dicapai pegawai harus lebih dari 76% atau dikategorikan baik.	
	<i>Job knowledge,</i>	pegawai memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan dalam melaksanakannya.	
	<i>Dicipline,</i>	Disiplin kesediaan pegawai dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja, jumlah kehadiran dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas.	
	<i>Creativeness,</i>	Pegawai harus memiliki gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.	
	<i>Cooperation,</i>	kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).	

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk mengumpulkan data sesuai tata cara penelitian sehingga diperoleh data yang dibutuhkan. Menurut Sugiyono (2012), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mengumpulkan data. Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi. Dalam suatu penelitian, metode pengumpulan data merupakan suatu faktor yang penting, karena penghitungan diperoleh dari data yang didapatkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan (Observasi)

Sugiyono (2015:204) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan. Proses observasi dilakukan peneliti pada saat pra riset di lapangan guna mengetahui Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

2. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2013:2) metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data yang ingin diperoleh peneliti yakni dengan cara memberi angket kepada Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan

Kabupaten Bondowoso dengan pemberian nilai menggunakan skala *likert*. Skala likert menurut Sugiyono (2013) adalah Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penentuan skor penelitian dari ketiga variabel dalam penelitian ini, pengukurannya ditentukan dari masing-masing variabel dari indikatornya maka dengan menggunakan skala *likert* dan kriteria pengukurannya dapat dilihat tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pemberian Skor (Penilaian)

Skala Likert Pada Pertanyaan Tertutup dan Terbuka Jawaban.	Pilihan Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2010:62)

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya, Arikunto (2010:134). Dari metode pengumpulan data ini dokumen data pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso serta jurnal penelitian terdahulu dipilih untuk memudahkan peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Salah satu dokumen yang digunakan adalah penilaian kinerja pegawai.

4. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancara. Dalam penelitian ini responden yang diwawancara adalah Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang memiliki kewenangan untuk mengelola kepegawaian yakni pada Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Diskoperindag. Wawancara dilakukan dengan tujuan, mendapatkan informasi seputar permasalahan kinerja pegawai yang di Diskoperindag. Selain itu, juga untuk mengumpulkan informasi mengenai capaian kegiatan kerja pada masing-masing bidang yang ada pada Diskoperindag Bondowoso.

5. Studi Pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dengan mencari informasi lewat buku, majalah, koran, dan literatur lainnya yang bertujuan untuk membentuk sebuah landasan teori (Arikunto 2010:134).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjektif (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian/responden (Indriantono dan Supomo, 1999). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Sumber Data :

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden yaitu dengan kuesioner atau biasa dipakai dalam wawancara berisi daftar pertanyaan yang telah diberikan kepada responden (Notoatmodjo, 2010).

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari pihak lain yang mana data tersebut mereka jadikan sebagai sarana untuk kepentingan mereka sendiri (Sugjama, 2012). Data yang didapat berupa data capaian kegiatan kerja pada masing-masing bidang khususnya data yang berkaitan dengan masalah yang terjadi di Diskoperindag Bondowoso

3.7 Metode Analisis Data

Ghozali. (2001) menyatakan bahwa “Tujuan dari analisis data adalah mendapatkan informasi relevan yang terkandung didalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan masalah”

3.7.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012) analisis deskriptif adalah “Metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”. Untuk memperoleh gambaran tentang kompetensi pegawai, komitmen organisasi, budaya kerja, *organizational citizenship behaviour (OCB)*

dan kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso maka skor jawaban responden akan dianalisis secara deskriptif.

3.7.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

3.7.2.1. Uji Validitas Instrumen

Suatu alat ukur yang baik harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, karena alat ukur yang tidak reliabel atau tidak valid akan memberikan informasi yang tidak akurat mengenai keadaan subyek atau model dikenai tes. (Azwar, 2012)

Validitas item adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur/instrumen. Alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya (Azwar, 2012). Pernyataan validitas item dapat dilihat pada *Corrected Item Total Correlation* yang menurut Azwar (2012) dapat dikatakan valid jika batasan r tabel >0.30 . Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2010). Pengujian validitas pada penelitian evaluatif ini menggunakan *logical validity* (validitas logis). Validitas logis untuk sebuah instrumen menunjuk pada kondisi sebuah instrumen yang memenuhi syarat valid berdasarkan hasil penalaran dan rasional. Instrumen yang diuji validitasnya adalah instrumen komponen konteks, masukan, proses dan hasil.

Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah dengan korelasi *product moment* (Arikunto, 2010) persamaannya dapat dilihat sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\Sigma Y) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2][N(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2]}}$$

Dimana :

r = Korelasi

X = Skor per Item dalam Variabel

Y = Skor Total Item dalam Variabel

N = Jumlah Responden

3.7.2.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa instrumen yang digunakan dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Syarat kualifikasi suatu instrumen pengukur adalah konsisten, keajegan, atau tidak berubah-ubah (Azwar, 2012). Instrumen yang diuji reliabilitasnya adalah instrumen yang dibuat oleh peneliti. Dalam hal ini instrumen tersebut adalah instrumen komponen konteks, masukan, proses dan hasil.

Reliabilitas ditentukan atas dasar proporsi varian total yang merupakan varian total sebenarnya. Makin besar proporsi tersebut berarti makin tinggi reliabilitasnya. Untuk menguji reliabilitas instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini digunakan rumus koefisien Alpha karena skor pada butir-butir instrumen merupakan skor bertingkat yaitu antara 1 sampai 4 atau 1 sampai 5. Menurut Arikunto (2010 : 164), instrumen yang berbentuk *multiple choice* (pilihan ganda) maupun skala bertingkat maka reliabilitasnya dihitung dengan menggunakan rumus Alpha.

Rumus tersebut adalah :

$$r_i = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2} \right\}$$

Keterangan :

r_i = Koefisien reliabilitas Alpa Cronbach

k = Banyaknya Item

$\sum S_i^2$ = Jumlah variansi Item

S_i^2 = Variansi jumlah keseluruhan Item

Untuk menyatakan reliabilitas instrumen, digunakan interpretasi terhadap koefisien korelasi, yaitu :

Antara 0,800 s/d 1,000 sangat tinggi

0,600 s/d 0,800 tinggi

0,400 s/d 0,600 cukup

0,200 s/d 0,400 rendah

0,000 s/d 0,200 sangat rendah (Arikunto, 2010)

3.7.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan tahap awal yang digunakan sebelum analisis regresi linier. Menurut Ghozali (2011) mengemukakan ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang cepat terjadi dalam penggunaan model regresi, yaitu multikoleniaritas, heteroskedastisitas dan normalitas untuk lebih jelas sebagai berikut:

3.7.3.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (0). Multikolonieritas dideteksi dengan menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* mendekati 1 dan nilai $VIF < 10$, Ghozali (2005:92).

3.7.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Gujarati dalam Imam Ghozali (2005:108) “Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas”. Jika p value $\geq 0,05$ tidak signifikan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas artinya model regresi lolos uji heteroskedastisitas. Cara yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara ZPRED (nilai produksi) dengan SRESID (nilai residualnya), dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan

sumbu X adalah residual (Y prediksi- Y sesungguhnya) yang telah di *standardized*. Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal Ghozali, (2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambian keputusannya adalah (Ghozali, 2005) :

- a) Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

3.7.4.1 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi pegawai (X1), komitmen organisasi (X2), dan budaya kerja (X3) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z) dan kinerja pegawai (Y) Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Z serta Y, apakah variabel X1, X2 dan X3 (kompetensi pegawai, dan komitmen organisasi, budaya kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variable Z dan Y (*organizational citizenship behaviour (OCB)* dan kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2011). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas (kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behaviour (OCB)* dan kinerja pegawai).

Ha : Variabel-variabel bebas (kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behaviour (OCB)* dan kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.7.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan (Ghozali, 2011).

- (1) Pengaruh X_1 terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y = (\rho_{yx1}) \cdot (\rho_{yx1}) = \dots$$

$$\text{Indirect; } X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{zx1}) \cdot (\rho_{yz}) = \dots +$$

$$\text{Total Effect; } = \dots$$

- (2) Pengaruh X_2 terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y = (\rho_{yx2}) \cdot (\rho_{yx2}) = \dots$$

$$\text{Indirect; } X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{zx2}) \cdot (\rho_{yz}) = \dots +$$

$$\text{Total Effect; } = \dots$$

Berdasarkan pada nilai pengaruh total di atas, maka dapat ditunjukkan jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y melalui variabel Z . Hasil dari uji analisis digunakan untuk

membandingkan pengaruh mana yang lebih besar antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sehingga mengetahui adanya variabel mediasi yang dapat memperkuat atau meperlemah pengaruh independen terhadap dependen (Ghozali, 2011)

3.7.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X yaitu kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap variabel Y yaitu kinerja pegawai yang dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut:

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$$

Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus sebagai berikut : $R_{m}^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots \dots P_{ep}^2$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Penelitian

Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dalam Pasal 11 disebutkan bahwa urusan pemerintahan konkuren yang menjadi kewenangan Daerah terdiri atas Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan. Urusan Pemerintahan Wajib terdiri atas Urusan Pemerintahan yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar. Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melaksanakan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar yaitu Urusan Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah, serta melaksanakan Urusan Pemerintahan Pilihan yaitu Urusan Perindustrian dan Urusan Perdagangan. Struktur organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 131 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas urusan pemerintahan bidang koperasi, usaha kecil dan menengah, urusan pemerintahan bidang perindustrian dan urusan pemerintahan bidang perdagangan. Susunan

organisasi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, terdiri atas : Sekretariat, membawahi : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; dan Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Koperasi, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Usaha Mikro, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Perindustrian, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; Bidang Perdagangan, membawahi Kelompok Jabatan Fungsional; UPTD; dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso melaksanakan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar yaitu Urusan Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah, serta melaksanakan Urusan Pemerintahan Pilihan yaitu Urusan Perindustrian dan Urusan Perdagangan. Pembagian urusan pemerintahan konkuren antara Pemerintah Pusat dan Daerah Provinsi serta Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana Pasal 9 ayat (3) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, didasarkan pada prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan eksternalitas, serta kepentingan strategis nasional.

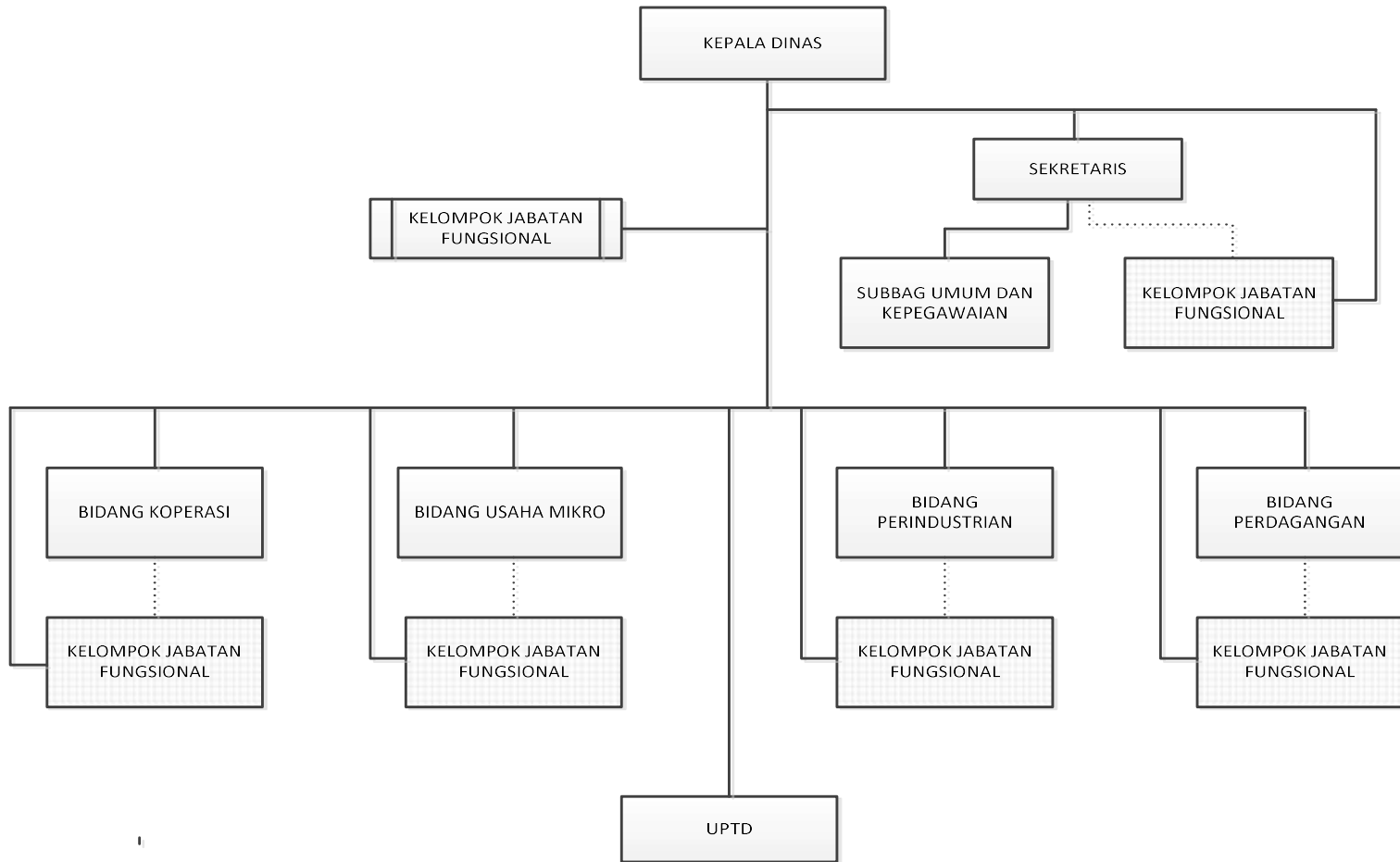
Visi pembangunan yang diusung oleh Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih (2018–2023) adalah “Terwujudnya Bondowoso Mandiri Ekonomi, Lestari, Sejahtera, Adil dan Terdepan dalam Bingkai Iman dan Takwa”.

Misi yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi “Terwujudnya Bondowoso Mandiri Ekonomi, Lestari, Sejahtera, Adil dan Terdepan dalam Bingkai Iman dan Takwa” sebagai berikut :

- 1) Membangun kemandirian ekonomi dengan memperkuat sektor unggulan serta menggerakkan ekonomi kerakyatan
- 2) Melestarikan lingkungan sebagai keunggulan kompetitif
- 3) Meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat
- 4) Mewujudkan pemerintahan yang jujur, adil, amanah, partisipatif dan inovatif
- 5) Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul

Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang bergerak dalam bidang ekonomi, mendukung misi 1 Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih. Pembangunan ekonomi lebih ditekankan kepada penciptaan nilai tambah terhadap sumber daya ekonomi unggulan serta peningkatan kualitas Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Beberapa langkah yang dilakukan guna mewujudkan kondisi tersebut adalah menguatkan citra Bondowoso sebagai “Kota Tape” dan daerah penghasil kopi rakyat kelas internasional, optimalisasi peran UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah), penataan pasar tradisional dan jaringan ritel pasar modern agar tidak saling mematikan namun saling melengkapi.

Struktur organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 131 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

4.1.2 Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 85 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Karakteristik ini diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diberikan. Karakteristik responden ini oleh peneliti dibuat kedalam suatu tabel untuk memudahkan dalam penilaian atau pengambilan kesimpulan.

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan jenis kelamin seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Responden	Persentase
Laki-laki	66	62,9%
Perempuan	19	37,1%
Total	85	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa dari 85 orang responden, sebesar 62,9% atau sebanyak 66 responden terdiri dari pegawai laki-laki dan sebesar 37,1% atau sebanyak 19 responden perempuan yang berarti bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Hal ini dikarenakan 80% kegiatan kerja di Diskoperindag Bondowoso dibutuhkan untuk turun ke lapangan. Bahkan petugas pasar merupakan bagian dari struktur organisasi di Diskoperindag, sehingga dibutuhkan fisik dan mental yang kuat

ketika harus di lapangan. Pegawai laki-laki dianggap lebih cocok untuk bidang tersebut.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan usia seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Responden	Persentase
29 tahun	1	1,0%
31 - 40 tahun	3	2,9%
41 - 50 tahun	40	38,1%
51 - 58 tahun	41	39,0%
Total	85	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2023

Tabel 4.2 menjelaskan usia pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, responden dengan usia <30 tahun sebesar 1,0% atau sebanyak 1 responden, usia antara 31 - 40 tahun sebesar 2,9% atau sebanyak 3 responden, usia antara 41 - 50 tahun sebesar 38,1% atau sebanyak 40 responden kemudian usia antara 51 - 60 tahun sebesar 39,0% atau sebanyak 41 orang. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh kelompok pegawai dengan rentang usia 51-58 tahun. Usia pegawai Diskoperindag Bondowoso tergolong tua, namun bukan berarti tidak memiliki kinerja yang baik. Justru dengan jumlah pegawai yang didominasi oleh yang sudah senior, tentu kebanyakan pegawai tersebut sudah memiliki waktu pengabdian di atas 20 tahun, sehingga pengalaman kerja pegawai sudah sangat mumpuni.

Hal tersebut juga dikarenakan kebijakan pemerintah pusat tentang moratorium tahun 2013 sehingga tidak adanya penerimaan ASN baru di lingkungan pemerintah daerah. Hingga tahun 2020 baru diadakan pengangkatan CPNS kembali namun dengan jumlah yang sangat sedikit, Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso hanya mendapatkan satu (1) orang pegawai CPNS saja.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan pendidikan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
S2	6	5,7%
S1	46	43,8%
Diploma	5	4,8%
SMA	28	26,7%
Total	85	100

Sumber : Data primer diolah peneliti (2022)

Tabel 4.2 diatas menjelaskan tingkat pendidikan pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, responden memiliki kualifikasi Pendidikan S2 sebesar 5,7% atau sebanyak 6 orang, responden memiliki kualifikasi Pendidikan S1 sebesar 43,8% atau sebanyak 46 orang, responden memiliki kualifikasi Pendidikan Diploma sebesar 4,8% atau sebanyak 5 orang, responden memiliki kualifikasi Pendidikan SMA sederajat sebesar 26,7% atau sebanyak 28 orang. Tingkat pendidikan pegawai Diskoperindag Bondowoso sebagian besar sudah sarjana, namun beberapa pegawai masih memiliki

pendidikan SMA sederajat yang merupakan petugas yang bekerja di pasar. Umumnya mereka sudah nyaman dengan bidang pekerjaannya dan tidak ingin meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dilihat mengenai kecenderungan jawaban responden atas masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan jawaban responden ini dapat dilihat dari bentuk statistik deskriptif dari masing-masing variabel. Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompetensi pegawai, komitmen organisasi, budaya kerja, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan kinerja pegawai. Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1.3.1 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi Pegawai (X1)

Dalam variabel kompetensi pegawai (X1) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kompetensi pegawai pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Variabel Kompetensi pegawai (X1)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X1.1	0	0	7	8,2	9	10,6	56	65,9	13	15,3	85	100,0
2	X1.2	0	0	6	7,1	12	14,1	55	64,7	12	14,1	85	100,0
3	X1.3	0	0	5	5,9	14	16,5	52	61,2	14	16,5	85	100,0
4	X1.4	0	0	6	7,1	14	16,5	57	67,1	8	9,4	85	100,0
5	X1.5	0	0	5	5,9	12	14,1	57	67,1	11	12,9	85	100,0

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel 4.4 dapat diketahui indikator pertama tentang kompetensi pegawai adalah Pengetahuan (*knowledge*), yaitu responden memiliki kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 56 responden atau 65,9%.

Pada indikator kedua tentang kompetensi pegawai yaitu Pemahaman (*understanding*), responden mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 55 responden atau 64,7%.

Pada indikator ketiga tentang kompetensi pegawai adalah Nilai (*value*), yaitu responden memiliki standar perilaku yang telah diyakini dan tertulis pada SKP, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 52 responden atau 61,2%.

Pada indikator keempat tentang kompetensi pegawai adalah Kemampuan (*skill*), yaitu responden mampu memilih metode kerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan/kegiatan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 57 responden atau 67,1%.

Pada indikator kelima tentang kompetensi pegawai adalah Sikap (*attitude*), yaitu responden mampu merespon permasalahan yang terjadi pada bidang pekerjaan serta mampu memberikan solusi untuk menyelesaikannya, dan apakah sarana dan prasarana memuaskan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 57 responden atau 67,1%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kompetensi pegawai sebagian besar menyatakan respon setuju pada item pernyataan mengenai kompetensi pegawai pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

4.1.3.2 Penilaian Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Dalam variabel komitmen organisasi (X2) memiliki empat indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai komitmen organisasi (X2) pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Variabel Komitmen organisasi (X2)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X2.1	0	0	6	7,1	17	20	49	57,6	13	10,8	85	100,0
2	X2.2	0	0	7	8,2	12	14,1	53	62,4	13	11,7	85	100,0
3	X2.3	0	0	3	3,5	14	16,5	53	62,4	15	12,5	85	100,0
4	X2.4	0	0	1	1,2	18	21,2	56	65,9	10	11,7	85	100,0

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel 4.5 dapat diketahui indikator pertama tentang komitmen organisasi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Faktor Personal dimana responden memiliki faktor personal yang sesuai dengan tupoksi Diskoperindag Bondowoso, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 49 responden atau 57,6%.

Pada indikator kedua tentang komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Karakteristik Pekerjaan dimana responden mampu mengatasi tantangan pekerjaan di Diskoperindag Bondowoso, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 53 responden atau 62,4%.

Pada indikator ketiga tentang komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Karakteristik Struktur dimana responden merasa cocok dengan karakteristik organisasi Diskoperindag Bondowoso, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 53 responden atau 62,4%.

Pada indikator keempat tentang komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Pengalaman Kerja dimana responden merasa pengalaman kerja di Diskoperindag Bondowoso adalah bentuk komitmen terhadap organisasi, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 56 responden atau 65,9%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso sebagian besar menyatakan respon setuju pada keempat indikator variabel

komitmen organisasi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

4.1.3.3 Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja (X3)

Dalam variabel budaya kerja (X3) memiliki enam indikator yang digunakan sebagai kuesioner, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Variabel Budaya kerja (X3)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X3.1	0	0	2	2,4	19	22,4	47	55,3	17	20	85	100,0
2	X3.2	0	0	1	1,2	17	20	54	63,5	13	15,3	85	100,0
3	X3.3	0	0	2	2,4	16	18,8	51	60	16	18,8	85	100,0
4	X3.4	0	0	0	0	19	22,4	53	62,4	13	15,3	85	100,0
5	X3.5	0	0	7	8,2	15	17,6	58	68,2	5	5,9	85	100,0
6	X3.6	0	0	5	5,9	23	27,1	53	62,4	4	4,7	85	100,0

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel 4.6 dapat diketahui indikator pertama tentang budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah Penempatan Pegawai, responden merasa penempatan pegawai sudah tepat sesuai dengan bidang pekerjaan dan kompetensi yang dimiliki, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 47 responden atau 55,3%.

Pada indikator kedua tentang budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Menyusun Misi, responden merasa

Diskoperindag Bondowoso memiliki misi organisasi yang jelas, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 54 responden atau 63,5%.

Pada indikator ketiga tentang budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah mengutamakan misi dinas dari pada kepentingan pribadi, jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 51 responden atau 60,0%.

Pada indikator keempat tentang budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Keteladanan Pemimpin adalah responden merasa pimpinan memiliki keteladanan yang patut dicontoh, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 53 responden atau 62,4%.

Pada indikator kelima tentang budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Proses Pembelajaran, responden merasa harus terus belajar untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 58 responden atau 68,2%.

Pada indikator keenam tentang budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah Motivasi, responden merasa membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 53 responden atau 62,4%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel budaya kerja sebagian besar menyatakan respon setuju pada item pernyataan mengenai budaya kerja Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

4.1.3.4 Penilaian Responden Terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)*

Dalam variabel *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Variabel *Organizational citizenship behavior (OCB) (Z)*

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Z1	0	0	7	8,2	11	12,9	56	65,9	11	12,9	85	100,0
2	Z2	0	0	4	4,7	14	16,5	51	60	16	18,8	85	100,0
3	Z3	0	0	5	5,9	12	14,1	52	61,2	16	18,8	85	100,0
4	Z4	0	0	7	8,2	15	17,6	45	52,9	18	21,2	85	100,0
5	Z5	0	0	7	8,2	11	12,9	46	54,1	21	24,7	85	100,0

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Altruism*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 56 responden atau 65,9%.

Sedangkan untuk indikator kedua tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara

sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 51 responden atau 60,0%.

Sedangkan untuk indikator ketiga tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Sportmanship*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 52 responden atau 61,2%.

Sedangkan untuk indikator keempat tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 45 responden atau 52,9%.

Sedangkan untuk indikator kelima tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Courtesy*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi

maupun dari individu didalam organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 46 responden atau 54,1%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso sebagian besar menyatakan respon setuju pada variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*.

4.1.3.5 Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dalam variabel kinerja pegawai (Y) memiliki enam indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Variabel Kinerja pegawai (Y)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Y1	0	0	5	5,9	12	14,1	47	55,3	21	24,7	85	100
2	Y2	0	0	5	5,9	12	14,1	58	68,2	10	11,8	85	100
3	Y3	0	0	9	10,6	11	12,9	38	44,7	27	31,8	85	100
4	Y4	0	0	4	4,7	19	22,4	46	54,1	16	18,8	85	100
5	Y5	0	0	8	9,4	16	18,8	46	54,1	15	17,6	85	100
6	Y6	0	0	5	5,9	14	16,5	51	60	15	17,6	85	100

Sumber:Lampiran 2.

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Quantity of work*, responden harus menyelesaikan target

pekerjaan dalam suatu periode satu tahun anggaran, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 47 responden atau 55,3%.

Untuk indikator kedua tentang kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Quality of work*, mempunyai arti Kualitas Pekerjaan yang harus dicapai pegawai harus lebih dari 76% atau dikategorikan baik, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 58 responden atau 68,2%.

Untuk indikator ketiga tentang kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Job knowledge*, responden memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan dalam melaksanakannya, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 38 responden atau 44,7%.

Untuk indikator keempat tentang kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Dicipline*, responden bersedia mematuhi semua aturan Diskoperindag Bondowoso, hasil pekerjaan dan evaluasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 46 responden atau 54,1%.

Untuk indikator kelima tentang kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Creativeness*, responden memiliki gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 46 responden atau 54,1%.

Untuk indikator keenam tentang kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu *Cooperation*, responden bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 51 responden atau 60,0%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso sebagian besar responden umumnya memberikan respon setuju.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Uji Validitas dan Realibilitas

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso sebanyak 85 orang. Setelah dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrument penelitian (kuesioner) dan dilakukan perbaikan terhadap kuesioner, selanjutnya kuesioner disebarkan kepada 85 orang pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pernyataan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis sebesar 0,30 atau dapat menggunakan nilai r_{tabel} 0,1509.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pernyataan yang baik adalah pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan pada waktu yang berlainan. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach Alpha* dan instrument penelitian ini dikatakan reliabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dinyatakan pada tabel 4.9:

Tabel 4.9
Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Item	r_{hitung}	Keterangan	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	X1.1	0.817	Valid	0,868	Reliabel
	X1.2	0.780	Valid		Reliabel
	X1.3	0.862	Valid		Reliabel
	X1.4	0.784	Valid		Reliabel
	X1.5	0.803	Valid		Reliabel
2	X2.1	0.748	Valid	0,648	Reliabel
	X2.2	0.771	Valid		Reliabel
	X2.3	0.831	Valid		Reliabel
	X2.4	0.866	Valid		Reliabel
3	X3.1	0.629	Valid	0,701	Reliabel
	X3.2	0.622	Valid		Reliabel
	X3.3	0.754	Valid		Reliabel
	X3.4	0.571	Valid		Reliabel
	X3.5	0.753	Valid		Reliabel
	X3.6	0.765	Valid		Reliabel
4	Z1	0.759	Valid	0,786	Reliabel
	Z2	0.750	Valid		Reliabel
	Z3	0.736	Valid		Reliabel
	Z4	0.689	Valid		Reliabel
	Z5	0.745	Valid		Reliabel
5	Y1	0.778	Valid	0,745	Reliabel
	Y2	0.776	Valid		Reliabel
	Y3	0.727	Valid		Reliabel
	Y4	0.646	Valid		Reliabel
	Y5	0.631	Valid		Reliabel
	Y6	0.621	Valid		Reliabel

Sumber: Lampiran 3 dan 4

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0,30, hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data. Hasil pengujian juga menunjukkan masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu data berdistribusi normal atau mendekati normal, tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

4.2.2.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.10
Collinearity Statistic

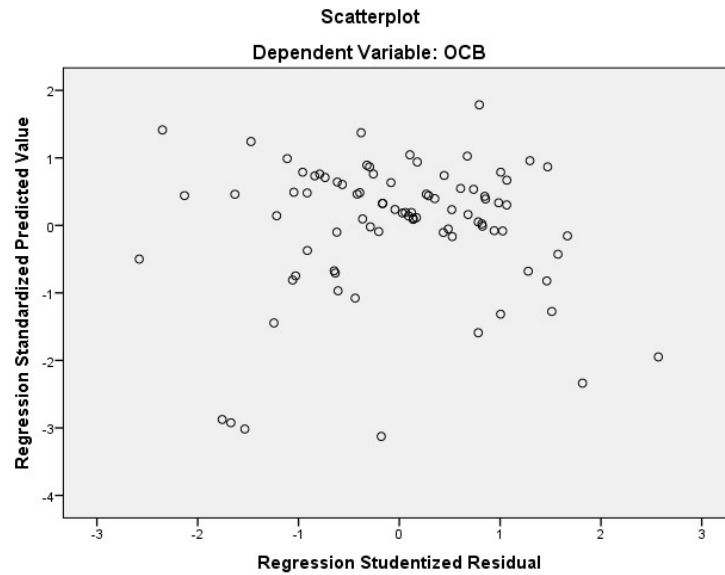
Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X1	2.213	VIF < 10
	X2	2.445	Tidak ada
	X3	2.358	Multikolinearitas
Y	X1	2.661	VIF < 10
	X2	2.729	Tidak ada
	X3	2.504	Multikolinearitas
	Z	3.010	

Sumber: Lampiran 5 & 6

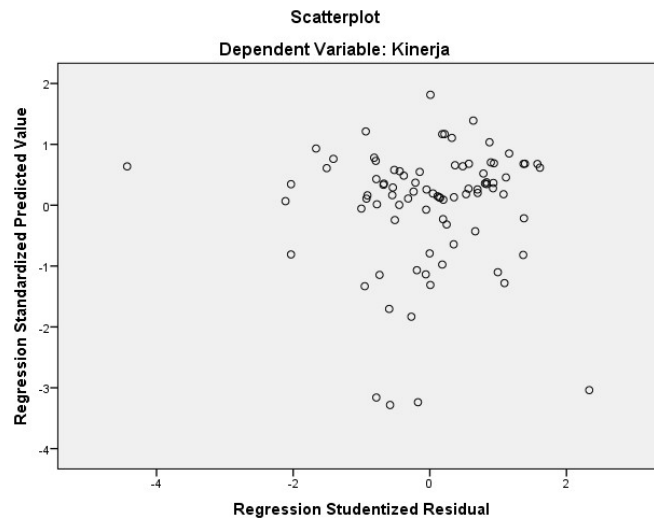
Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model perhitungan tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10.

4.2.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari output program SPSS versi 17, Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heterokedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005).



Gambar 4.2 Hasil Pengujian Heterokedastisitas Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Z
Sumber: Lampiran 5



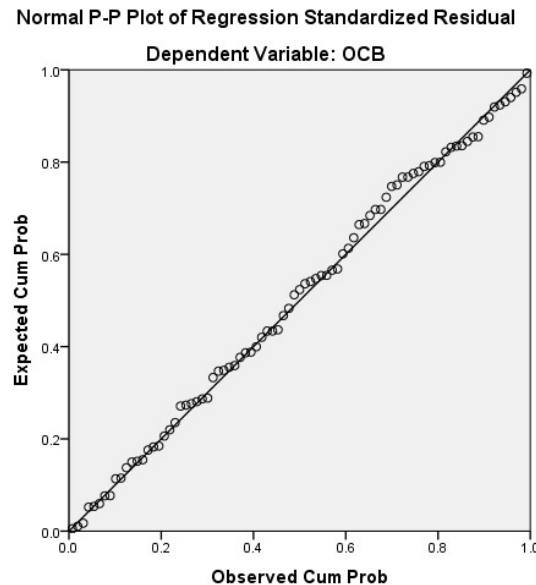
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Heterokedastisitas Pengaruh X1 X2 dan Z Terhadap Y
Sumber: Lampiran 6

Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan

asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

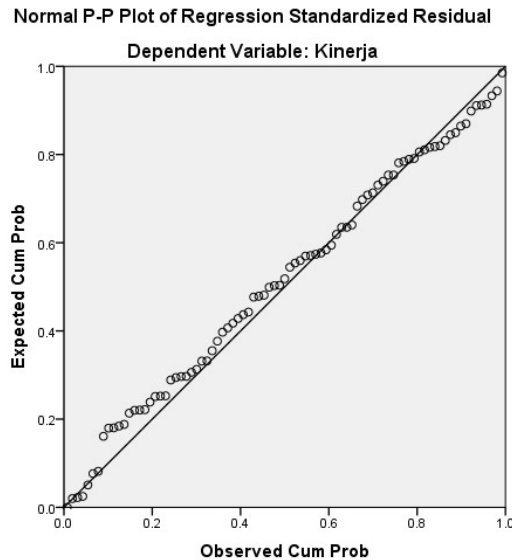
4.2.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada Normal P-Plot of Regression Standardized Residual dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.4 Hasil Pengujian Normalitas

Sumber: Lampiran 5



Gambar 4.5 Hasil Pengujian Normalitas
Sumber: Lampiran 6

Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

4.2.3 Analisis Data Analisis Jalur (*Path Analysis*)

4.2.3.1 Analisis Jalur Perhitungan Koefisien Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi pegawai (X1) dan komitmen organisasi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z) dan kinerja pegawai (Y) Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	ρ -value	Keterangan
1.	Kompetensi	OCB	0,386	4,050	0,000	Signifikan
2.	Komitmen	OCB	0,307	3,068	0,003	Signifikan
3.	Budaya kerja	OCB	0,220	2,238	0,028	Signifikan
4.	Kompetensi	Kinerja	0,207	2,017	0,047	Signifikan
5.	Komitmen	Kinerja	0,288	2,849	0,040	Signifikan
6.	Budaya kerja	Kinerja	0,219	2,940	0,046	Signifikan
7.	OCB	Kinerja	0,430	3,932	0,000	Signifikan

Sumber lampiran 5 & 6

- a. Pengaruh variabel Kompetensi Pegawai (X1) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,386 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z) terbukti kebenarannya atau H_1 diterima.

- b. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen organisasi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,307 dengan ρ -value sebesar 0,003. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,003 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi (X2) memiliki

pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* terbukti kebenarannya atau H₂ diterima.

- c. Pengaruh variabel Budaya Kerja (X3) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)*

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya kerja (X3) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,220 dengan p -value sebesar 0,028. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,028 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* terbukti kebenarannya atau H₃ diterima.

- d. Pengaruh variabel Kompetensi Pegawai (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,207 dengan p -value sebesar 0,047. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,047 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) terbukti kebenarannya atau H₄ diterima.

- e. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,288 dengan p -value sebesar 0,040. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,040 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa

komitmen organisasi (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) terbukti kebenarannya atau H₅ diterima.

f. Pengaruh variabel Budaya kerja (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,219 dengan p -value sebesar 0,046. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,046 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) terbukti kebenarannya atau H₆ diterima.

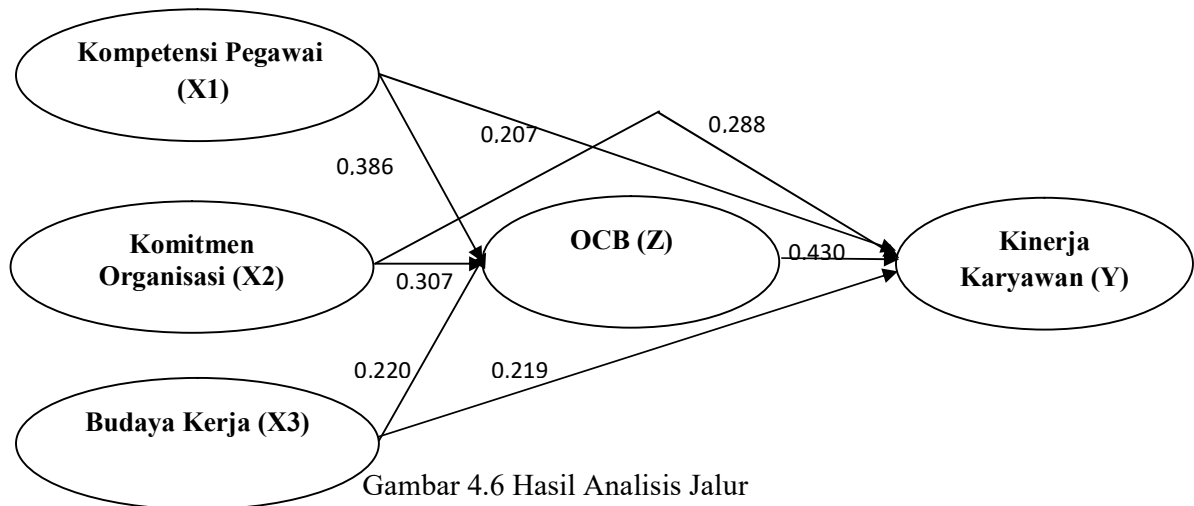
g. Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,430 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) terbukti kebenarannya atau H₇ diterima.

4.2.3.2 Model Struktural

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel kompetensi pegawai (X1), komitmen organisasi (X2) dan budaya kerja (X3) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y), melalui variabel

intervening *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)*, dan *diagram path* hasil pengujian koefisien jalur disajikan sebagai berikut:



Gambar 4.6 Hasil Analisis Jalur
Sumber: Tabel 4.11 dan lampiran 6

Dengan mendasarkan pengujian koefisien jalur seperti pada tabel 4.11, maka model dalam bentuk *diagram path* hasil pengujian koefisien jalur disajikan pada gambar 4.6, model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan (sistem persamaan simultan). Analisis jalur dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut:

Z *Organizational citizenship behavior (OCB)* = 0,386 Kompetensi pegawai + 0,307 Komitmen organisasi + 0,220 Budaya kerja.

Y Kinerja pegawai = 0,207 Kompetensi pegawai + 0,288 Komitmen organisasi + 0,219 Budaya kerja + 0,430 *Organizational citizenship behavior (OCB)*

4.2.3.3 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh dengan cara mengalikan *B Standardized* variabel ekogen pertama dengan korelasi antar variabel eksogen lalu

dikalikan dengan B *Standardized* variabel eksogen kedua. Berikut ini perhitungan koefisien jalur pengaruh tidak langsung:

(1) Pengaruh X1 terhadap Y

$$\text{Direct; } X1 \rightarrow Y = 0,207$$

$$\text{Indirect; } X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,386) \cdot (0,430) = 0,166$$

$$\text{Total Effect; } 0,207 + 0,166 = 0,373$$

(2) Pengaruh X2 terhadap Y

$$\text{Direct; } X2 \rightarrow Y = 0,288$$

$$\text{Indirect; } X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,307) \cdot (0,430) = 0,132$$

$$\text{Total Effect; } 0,288 + 0,132 = 0,420$$

(3) Pengaruh X3 terhadap Y

$$\text{Direct; } X3 \rightarrow Y = 0,219$$

$$\text{Indirect; } X3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,220) \cdot (0,430) = 0,095$$

$$\text{Total Effect; } 0,219 + 0,095 = 0,314$$

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Untuk melihat peran variabel *intervening*/mediasi penelitian ini merujuk pendapat Zhao et al., (2010) maka variabel kinerja pegawai merupakan *Complementary (partial mediation)* bila pengaruh X1 dan X2 terhadap Y signifikan, Z signifikan, dan (X1 & X2) x Y x Z signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran variabel *intervening* dalam penelitian ini tidak membuat pengaruh langsung antara variabel

kompetensi pegawai, komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai menjadi tidak signifikan setelah diberikan variabel intervening dan begitu juga sebaliknya. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 4.12:

Tabel 4.12
Nilai Koefisien Jalur Pengaruh tidak Langsung

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	<i>Direct</i> (β^2)	<i>Indirect</i>	Total
1.	Kompetensi	Kinerja	0,207	0,166	0,373
2.	Komitmen	Kinerja	0,288	0,132	0,420
3.	Budaya kerja	Kinerja	0,219	0,095	0,314

Sumber lampiran 7

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur tampak bahwa:

- a. Total pengaruh variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,373 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,207 pengaruh tidak langsung sebesar 0,166. Sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak mampu memberikan efek mediasi antara kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso.
- b. Total pengaruh variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,420 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,288 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,132. Sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

variabel *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak mampu memberikan efek mediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso.

- c. Total pengaruh variabel budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,314 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,219 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,095. Sehingga diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak mampu memberikan efek mediasi antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso.

Dari perhitungan diatas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* adalah variabel kompetensi pegawai (X1) yaitu sebesar 0,386. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* yaitu sebesar 0,430. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* adalah variabel kompetensi pegawai (X1) yaitu sebesar 0,166.

4.2.3.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya.

Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi X1, X2 dan X3 Terhadap Z
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.817 ^a	.668	.655	.58694971	1.610

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kompetensi, Komitmen

b. Dependent Variable: OCB

Sumber: Lampiran 5

Hasil perhitungan *path analysis* dapat diketahui bahwa koefisien determinasi R^2 total diperoleh nilai sebesar 0,655. Hal ini berarti 65,5% variasi variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi pegawai, komitmen organisasi, dan budaya kerja sedangkan sisanya sebesar 34,5% diterangkan oleh variabel lain dan *error* yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi X1, X2, X3 dan Z Terhadap Y
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.826 ^a	.682	.667	.57740941	1.674

a. Predictors: (Constant), OCB, Budaya, Kompetensi, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Lampiran 6

Hasil perhitungan *path analysis* dapat diketahui bahwa koefisien determinasi R^2 total diperoleh nilai sebesar 0,682. Hal ini berarti 68,2% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi pegawai, komitmen organisasi, budaya kerja dan *organizational citizenship behavior*

(*OCB*) sedangkan sisanya sebesar 31,8% diterangkan oleh variabel lain dan *error* yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.3 Interpretasi Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis pertama kompetensi pegawai berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang memberikan dampak terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Aspek-aspek kompetensi pegawai diantaranya adalah: Pengetahuan (*knowledge*), Pemahaman (*understanding*), Nilai (*value*), Kemampuan (*skill*), dan Sikap (*attitude*).

Indikator kompetensi yang didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah sikap (*attitude*), yaitu responden mampu merespon permasalahan yang terjadi pada bidang pekerjaan serta mampu memberikan solusi untuk menyelesaikannya, dan apakah sarana dan prasarana memuaskan, didominasi oleh jawaban setuju oleh pegawai dengan rentang usia 41 – 50 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin usia matang usia pegawai tentu memiliki perilaku kesadaran atau kepedulian kepada sesama pegawai.

Kompetensi pegawai merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap perilaku OCB pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dan keterampilan pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Ketika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, mereka cenderung lebih mampu menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan efektif. Mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan kompeten. Dalam konteks OCB, ini berarti mereka mungkin lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku yang melebihi tuntutan pekerjaan rutin mereka. Perilaku OCB mencakup tindakan sukarela yang dilakukan oleh pegawai untuk mendukung organisasi dan rekan kerja mereka. Contoh-contoh OCB meliputi membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, berbagi pengetahuan dan informasi, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan, dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Dengan memiliki kompetensi yang tinggi, pegawai dapat merasa lebih percaya diri dan mampu untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaan mereka. Mereka mungkin merasa lebih terlibat dengan organisasi dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi positif melalui perilaku OCB.

Adapun dalam penelitian ini sesuai dengan hasil yang dilakukan oleh Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Ningsih, E. K. (2020). Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022)

yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kedua komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H₂ diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen organisasi yang telah memberikan dampak positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Aspek tersebut diantaranya adalah: faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

Indikator komitmen organisasi paling banyak mendapatkan jawaban setuju oleh pegawai laki-laki pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah karakteristik struktur dimana responden merasa cocok dengan karakteristik organisasi Diskoperindag Bondowoso. Hal ini juga didukung oleh pegawai dengan rentang usia lebih dari 41 tahun, hal tersebut juga berbanding sejajar dengan masa kerja pegawai yang tentu paham dengan pekerjaan yang ada di Diskoperindag Bondowoso.

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rafikaningsih, R. (2022), Sitio (2021), Ningsih, E. K. (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

4.3.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis ketiga budaya kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya kerja telah mampu menciptakan *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai. Aspek-aspek budaya kerja tersebut adalah penempatan pegawai, menyusun misi, mengedepankan misi perusahaan, keteladanan pemimpin, proses pembelajaran dan motivasi.

Indikator budaya kerja paling banyak mendapatkan jawaban setuju oleh pegawai laki-laki pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu proses pembelajaran adalah responden merasa harus terus belajar untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai. Hal ini diperjelas oleh data kepegawaian yang sebagian besar telah memiliki jenjang pendidikan yang tinggi, meskipun rentang usia didominasi oleh pegawai dengan usia 41-50 tahun. Hal ini memberikan gambaran bahwa perilaku OCB yang ada tentu juga menjadi budaya

kerja yang ada di Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang ditunjukkan oleh sebagian besar pegawai yang banyak menunjukkan kepedulian kepada pegawai yang lainnya.

Selain pendapat ahli yang dikemukakan penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratama, I. G. B., & Utama, I. W. M. (2017). Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021), Sitio (2021) Ningsih, E. K. (2020) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

4.3.4 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis keempat kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H₄ diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai telah mampu menciptakan kinerja pegawai, yaitu aspek pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Indikator kompetensi yang didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah sikap (*attitude*), yaitu responden mampu merespon permasalahan yang terjadi pada bidang pekerjaan serta mampu memberikan solusi untuk menyelesaikannya, dan apakah sarana dan prasarana memuaskan,

didominasi oleh jawaban kurang setuju oleh pegawai dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S1). Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan menentukan kualitas kompetensi pegawai dan tentu mendorong kinerjanya. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Moehariono (2014:5) menyatakan bahwa kompetensi sebagai 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. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Indikator komitmen organisasi paling banyak mendapatkan jawaban setuju oleh pegawai laki-laki pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso adalah karakteristik struktur dimana responden merasa cocok dengan karakteristik organisasi Diskoperindag Bondowoso. Hal ini juga didukung oleh pegawai dengan jenjang pendidikan S1, sehingga dapat dipastikan bahwa kinerja mayoritas pegawai Diskoperindag Bondowoso didukung oleh

faktor pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi disertai memiliki komitmen kerja yang tinggi.

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh H4. Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Wati, N., & Kurniawati, E. (2020). Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Sitio (2021) menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis kelima komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen organisasi telah mampu menciptakan kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Indikator budaya kerja paling banyak mendapatkan jawaban setuju oleh pegawai laki-laki pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yaitu Proses pembelajaran, responden merasa harus terus belajar untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai. Hal ini diperjelas oleh data kepegawaian yang sebagian besar telah memiliki jenjang pendidikan yang tinggi, meskipun rentang usia didominasi oleh pegawai dengan usia 41-50 tahun.

Sehingga budaya kerja yang ada di Diskoperindag Bondowoso mendukung setiap pegawai untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang dimiliki pegawai agar dapat bekerja dan berkarir dengan optimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Daft (2003) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang memengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2012) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Sutrisno (2010).

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rafikaningsih, R. (2022), Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Sitio (2021) Faisal, M. (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.3.6 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis keenam budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, terbukti

kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya kerja telah mampu menciptakan kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.. Selain pendapat ahli yang dikemukakan penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Idul, I., Razak, M., & Alam, S. (2021). Faisal, M. (2016). Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022) menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.3.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis ketujuh, yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *organizational citizenship*

behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek *organizational citizenship behavior (OCB)* yang berkaitan dengan kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

Indikator OCB dengan jawaban paling banyak mendapatkan jawaban setuju yaitu pada indikator pertama tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* yaitu *Altruism*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri. Selain itu pegawai dengan rentang usia 41 – 50 tahun juga memberikan perilaku yang demikian pada Diskoperindag Bondowoso.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Perilaku OCB melibatkan tindakan sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas-tugas pekerjaan yang secara langsung ditentukan oleh peran dan tanggung jawab mereka. Contoh-contoh OCB termasuk membantu rekan kerja, menyumbangkan ide-ide baru, berbagi pengetahuan, dan mendukung tujuan organisasi dengan cara yang melebihi harapan.

Dalam konteks kinerja pegawai, perilaku OCB dapat memiliki dampak yang signifikan. Ketika pegawai menunjukkan perilaku OCB yang tinggi, mereka cenderung berkontribusi lebih dari yang diharapkan untuk keberhasilan organisasi. Hal ini dapat mencakup membantu meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kerjasama antar tim, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Perilaku OCB juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, karena mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka yang melebihi tugas-tugas rutin. Hal ini dapat berdampak positif terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Menurut Kinicki dan Fudgate (2012) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Selain pendapat ahli yang dikemukakan penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Rafikaningsih, R. (2022) Sitio (2021)

Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021) Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

4.3.8 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kedelapan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* sebesar 0,166 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,207. Total pengaruh variabel kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,373 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,207 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,166. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai (X1) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran OCB dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Bondowoso.

Beberapa faktor yang dapat peneliti paparkan berkaitan dengan hasil tersebut diantaranya: Diskoperindag Bondowoso memiliki budaya, lingkungan

kerja, dan dinamika unik yang dapat mempengaruhi peran OCB sebagai mediator. Dalam hal ini pegawai melihat OCB tidak termasuk dalam kompetensi dalam bekerja. Karena perilaku OCB ini tidak dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja pegawai jika tidak dibarengi dengan kompetensi yang mumpuni. Misalkan seorang pegawai pada bidang kepegawaian tentu sudah terbiasa dengan pola kerja pada bidang tersebut ingin memberikan bantuan pada bidang yang lain dengan maksud bentuk kepedulian kepada sesama pegawai. Bentuk kepedulian tersebut akan sangat membantu jika pegawai memiliki kompetensi pada bidang yang ingin diberikan bantuan, tapi hal tersebut bukanlah menjadi meningkatkan produktivitas kerja, melainkan akan memperlambat kerja pada bidang yang lain.

Sehingga bentuk kesukarelaan yang biasa terjadi pada Diskoperindag Bondowoso adalah diluar dari kegiatan kerja inti antar pegawai, melainkan lebih kepada bentuk *suport system* yang memberikan dukungan secara verbal maupun dukungan akomodasi kepada antar pegawai. Sehingga kesadaran akan keterbatasan kompetensi pegawai turut membantu meningkatkan produktivitas kerja pada seluruh Bidang yang ada di Diskoperindag Kabupaten Bondowoso.

4.3.9 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kesembilan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening organizational citizenship*

behavior (OCB) (Z) sebesar 0,132 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel komitmen organisasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,288. Total pengaruh variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,420 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,288 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,132. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui *Organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran OCB dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Bondowoso.

Beberapa faktor yang dapat peneliti paparkan berkaitan dengan hasil tersebut diantaranya berkaitan dengan indikator-indikator komitmen organisasi yang mencakup faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja dapat memberikan penjelasan lebih rinci mengenai pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Pertama faktor personal seperti nilai-nilai individu, kepercayaan, sikap, dan motivasi seseorang terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Secara umum pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi, memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, dan motivasi yang tinggi, maka kemungkinan besar mereka akan memiliki komitmen organisasi yang kuat.

Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong mereka untuk secara langsung berkinerja dengan baik, tanpa harus melalui mediator seperti OCB.

Kedua berkaitan dengan karakteristik pekerjaan seperti tingkat otonomi, tantangan, penghargaan, dan kejelasan peran juga dapat memengaruhi komitmen organisasi. Jika pegawai merasa pekerjaannya memungkinkan mereka untuk memiliki otonomi, merasa terdorong oleh tantangan yang ada, dan mendapatkan penghargaan yang layak, mereka cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dalam hal ini, pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai akan lebih dominan karena kepuasan dan motivasi yang mereka dapatkan dari karakteristik pekerjaan yang memadai.

Karakteristik struktur organisasi seperti budaya, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan keadilan organisasi juga dapat berkontribusi pada komitmen organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang positif, kepemimpinan yang baik, sistem penghargaan yang adil, dan memberikan perlakuan yang adil kepada pegawai, hal ini dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung langsung berkinerja dengan baik tanpa melalui mediasi OCB.

Pengalaman kerja yang positif, seperti mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang memadai, kesempatan karir, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan, juga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang positif akan merasa terikat dengan organisasi dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik secara langsung.

4.3.10 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kesepuluh budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* sebesar 0,095 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel budaya kerja (X3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,150. Total pengaruh variabel budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,314 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,219 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,095. Dapat disimpulkan bahwa budaya kerja (X3) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui *organizational citizenship behavior (OCB) (Z)* dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang telah memiliki kompetensi membutuhkan dorongan lebih atau *organizational citizenship behavior (OCB)* untuk lebih meningkatkan kinerjanya dengan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran OCB dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai Diskoperindag Bondowoso.

Beberapa faktor yang dapat peneliti paparkan berkaitan dengan hasil tersebut diantaranya penempatan pegawai, menyusun misi, mengedepankan misi perusahaan, keteladanan pemimpin, proses pembelajaran, dan motivasi, berikut

penjelasan mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) yang lebih kecil:

Penempatan yang tepat dan sesuai dengan kompetensi dan minat pegawai dapat mempengaruhi budaya kerja mereka terhadap organisasi. Jika pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka, mereka cenderung memiliki budaya kerja yang lebih tinggi terhadap organisasi. Budaya kerja yang tinggi ini dapat memotivasi mereka untuk memberikan kinerja yang baik secara langsung tanpa melalui mediasi OCB. Menyusun misi dan mengedepankan misi perusahaan, jika organisasi memiliki misi yang jelas dan dikelola dengan baik, serta mengedepankan misi perusahaan dalam semua aspek kerja, ini dapat mempengaruhi budaya kerja pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa terlibat dan memiliki identifikasi dengan misi organisasi akan memiliki budaya kerja yang lebih tinggi. Dalam hal ini, budaya kerja yang tinggi akan mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang baik secara langsung, tanpa harus melalui mediasi OCB.

Keteladanan pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk budaya kerja pegawai. Pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, serta mampu menjadi contoh yang baik bagi pegawai, dapat mempengaruhi budaya kerja mereka terhadap organisasi. Keteladanan pemimpin yang tinggi akan memperkuat pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai, karena pegawai akan terinspirasi dan termotivasi oleh pemimpin mereka. Proses pembelajaran yang efektif dan dukungan pengembangan pegawai dapat mempengaruhi budaya kerja mereka terhadap

organisasi. Jika organisasi memberikan peluang dan dukungan untuk pengembangan dan pembelajaran pegawai, ini dapat meningkatkan budaya kerja mereka. Budaya kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja yang baik secara langsung, tanpa melalui mediasi OCB. Motivasi pegawai, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dapat mempengaruhi budaya kerja mereka terhadap organisasi. Jika pegawai merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, mereka akan memiliki budaya kerja yang lebih tinggi. Dalam hal ini, budaya kerja yang tinggi akan mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang baik secara langsung, tanpa harus melalui mediasi OCB.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilatar belakangi masih belum optimalnya kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso yang ditunjukkan dengan realisasi program kegiatan kurang optimal. Faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah kompetensi, komitmen organisasi serta budaya kerja yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Responden pada penelitian ini didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki serta memiliki jenjang pendidikan Strata 1 dengan rentang usia 41 sampai dengan 50 tahun. Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso. Mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.
2. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

3. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
4. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
5. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
6. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
7. Hasil pengujian membuktikan *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
8. Hasil pengujian membuktikan bahwa peran *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.
9. Hasil pengujian membuktikan bahwa peran *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

10. Hasil pengujian membuktikan bahwa peran *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam penelitian ini tidak mampu memberikan efek mediasi antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis:

- a. Konfirmasi Teori: Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi terhadap teori yang menghubungkan kompetensi, komitmen, dan budaya kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menyediakan bukti empiris yang mendukung hipotesis dan kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian sebelumnya.
- b. Kontribusi pada Penelitian: Penelitian ini memberikan kontribusi baru pada literatur akademik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam konteks khusus Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso, penelitian ini mengidentifikasi pentingnya kompetensi, komitmen, dan budaya kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai.
- c. Pengembangan Teori: Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan teori yang lebih luas tentang hubungan antara kompetensi, komitmen, budaya kerja, OCB, dan kinerja pegawai. Studi lebih lanjut dapat mengeksplorasi variabel mediasi dan moderasi yang mungkin mempengaruhi hubungan ini secara lebih mendalam.

- d. Relevansi Praktis: Implikasi praktis dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai landasan bagi praktisi dan manajer dalam merancang kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan memperhatikan kompetensi, komitmen, dan budaya kerja, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan dan mencapai tujuan organisasional dengan lebih baik.

5.2.2 Implikasi Praktis:

- a. Pengembangan Kompetensi: Organisasi perlu melakukan upaya pengembangan kompetensi pegawai, baik melalui pelatihan, pendidikan, maupun pengalaman kerja. Hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dan mengurangi ketergantungan pada *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai mediator.
- b. Fokus pada Komitmen Organisasi: Manajemen perlu memberikan perhatian yang lebih pada pengembangan dan pemeliharaan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui strategi yang mencakup penempatan pegawai yang tepat, penciptaan lingkungan kerja yang positif, dan memastikan keselarasan nilai-nilai organisasi dengan pegawai.
- c. Peningkatan Budaya Kerja: Penting bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang mendukung kinerja pegawai. Hal ini melibatkan menyusun misi organisasi yang jelas, mengedepankan misi perusahaan dalam setiap aspek kerja, memberikan teladan yang baik dari pemimpin, dan menciptakan proses pembelajaran yang efektif. Salah satu budaya

kerja ASN saat ini adalah *Core Values* dan *Employer Branding* ASN dengan slogan BerAKHLAK. *Core values* dan *Employer Branding* ASN diluncurkan pada tanggal 27 Juli 2021. Nilai-nilai dasar ASN ini berdasarkan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values dan Employer Branding* ASN Bangga Melayani Bangsa. *Core Values dan Employer Branding* ASN BerAKHLAK “Bangga Melayani Bangsa” merupakan singkatan (akronim) dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal adaptif, dan kolaboratif.

5.3 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso
 - a. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Disarankan untuk pimpinan Diskoperindag Kabupaten Bondowoso untuk melakukan peninjauan kembali mengenai budaya kerja yang ada di Diskoperindag. Seperti kesesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi yang dimiliki, pemberian motivasi atau dorongan untuk melakukan inovasi serta peran pimpinan dalam menjadi teladan bagi bawahannya.

- b. Variabel dengan pengaruh paling tinggi terhadap kinerja pegawai adalah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Disarankan untuk seluruh pegawai Diskoperindag Kabupaten Bondowoso untuk mempertahankan sikap ini. Karena sikap kepedulian semacam ini sangat membantu pegawai lain dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya bisa dilakukan replikasi kepada OPD yang lain untuk mengembangkan perilaku OCB ini.
2. Bagi penelitian selanjutnya
 - a. Penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja pegawai seperti pelatihan, kepemimpinan, peran organisasi dan beban kerja.
 - b. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih besar. Seperti melibatkan karyawan koperasi di seluruh Kabupaten Bondowoso.

Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Aisyah, L. N., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal*, 5(3).
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational citizenship behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research*, 151-168.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), 10-22.
- Baranik, Lisa E. (2015). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life. Vol.45 No.4.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Colquitt, Jason A. (2014). *Organizational Behavior – Improving performance and commitment*. Edition 4. MC Graw – Hill Education.
- Dyah Ayu Lestiyane, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191-198.
- Dessler, Gary Angelica, Diana. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Jakarta : Salemba Empat
- Edison, Emron, dkk. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- Effendy, Onong Uchjana. (2015). Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek. Komunikasi. Bandung: PT. Citra Aditia Bakti.
- Fahmi, Irham. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson et al., 2012, Organisasi dan Manajemen, Edisi ke empat, Erlangga, Jakarta
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition. USA:
- Hai-Zhen, W. (2012). The influences of psychological empowerment on work. attitude and behavior in Chinese organizations.
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Hartadi, M., Handoko, V. R., Muhith, A., & Mamik, M. (2020). The Transformational Leadership Style And Organizational Culture On *Organizational citizenship behavior* And Employees’performance: Study In Mothers And Children Hospitals. *International Journal of Nursing and Midwifery Science (IJNMS)*, 4(1), 52-69.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu Sp. 2012. Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hemsworth, Muterela and Baregheh. 2013. Examining Bass’s Transformational Leadership in Public Sector Executives : A Psychometric Properties Review. The Journal of Applied Business Research Nipissing University, Canada
- Herawati, A., Shihab, M., & Wardah, W. (2020). Pengaruh budaya organisasi, self efficacy dan kompetensi terhadap Organizational citizenship behavior (ocb) dan kinerja karyawan bagian produksi di pt. Indoprime gemilang surabaya. *Media Mahardhika*, 19(1), 82-91.
- Hughes, dkk. 2012. Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, edisi 7. Jakarta: Salemba

- Hussein Fattah. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Islamia, A. N. (2021) Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan *Organizational citizenship behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Penelitian Pada SMA Negeri Di Kab. Sanggau Di Masa Pandemi Covid-19). *Jurnal Manajemen Update*, 10(3).
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial engineering letters*, 8(3), 23-30.
- Kaswan. 2017. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2013. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384-401.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148-160.
- Luthans, Fred. 2011. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Luthans, Fred. 2012. "Perilaku Organisasi". Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangindaan, B., Tewel, B., & Dotulong, L. O. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap *Organizational citizenship behavior* Pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1).
- Moehariono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Muhammad. (2011). *Memahami Riset Prilaku Dan Sosial*. Bandung:CV.Pustaka Cendekia Utama

- Muhdar. 2015. *Organizational citizenship behavior* Perusahaan, Sultan Amai Press, Gorontalo.
- Mulyadi. 2012. Akuntansi Biaya. Edisi 5. Cetkan sebelas. Yogyakarta : STIE YKPN
- Mulyono. 2018. Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Newstrom, John W, 2011. *organizational Behavior, Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Companies, New York.
- Ningsih, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizhenship Behaviour (Ocb) Pegawai Puskesmas Bromo Medan. *JRMB (Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis)*, 5(1), 75-88.
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 108-114.
- Nugraha, I. P. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2017). budaya organisasi, komitmen organaisasi, dan kompetensi terhadap organizational citizenship behaviour pada setda kota denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 7(1), 1-28.
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo–Sidoarjo. *iqtishadEQUITY*, 1(1).
- Permatasari, Dora Vicky & Saladin Ghalib, dkk. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol. 6 No. 1.
- Prakoso, V. A., Ratnadi, D., & Putri, A. D. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7).
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).

- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on *Organizational citizenship behavior*. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
- Raditya, I. H., & Rahardja, E. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DI PT X. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 359-368.
- Ratnasari, S. L. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Rismawati. & Mattalata. (2018). Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar. Prestasi Kerja Berorientasi Kedeapan. Makassar : Celebes Media Perkasa.
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of *Organizational citizenship behavior* on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 9(1).
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku. Organisasi Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2014. Perilaku Organisasi. (Organizational Behavior).Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2).
- Sedarmayanti, 2012, Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya, Bandung: Refika. Aditama.
- Sedarmayanti. 2018. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV.Mandar Maju.

- Setiawan, B. A, dan Abd. Muhith, (2012), *Transformational Leadership*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Setiawan, R., & Lestari, E. P. (2016). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12(2), 169-184.
- Sianipar, A.R.B. dan Haryanti, K. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Jurnal Psikodemensia*. Vol. XIII, No.1 (98-114).
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada pt. Emerio indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1).
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan *Organizational citizenship behavior* Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296-315.
- Sukoco, Dr Sri Widodo. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Mediasi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 1-106.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.

- Torang, Dr.Syamsir.2014.Organisasi dan Manajemen.Bandung: ALFABETA
- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,. Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok,
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.
- Wati, D. M., & Surjanti, J. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4).
- Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo. 2013. Perilaku dalam Organisasi.. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2014. Prilaku Dalam Organisasi. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Wibowo. 2017. Manajemen Kinerja. Edisi Ke-5. Jakarta. Rajawali Press.
- Widagdo, S., Dimiyati, M., & Handayani, Y, I., 2021 *Metodologi Penelitian Manajemen. Cara Mudah Menyusun Proposal dan Laporan Penelitian* Jember: Mandala Press
- Widagdo, Suwignyo Dan Yuniorita Indah Handayani. 2020. *Riset Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Mandala Press
- Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(2), 111-123.
- Wirawan. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wursanto. 2011. Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Andi Offset. Yogyakarta
- Yukl, Gary. 2015, Leadership in Organizations, Seventh Edition, PT. Indeks,. Jakarta.

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian



KUESIONER PENELITIAN

Saya adalah Mahasiswa Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala sedang mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB Sebagai Variabel *Intervening*”**. Bersama ini, saya mengharapkan kesediaan dan bantuan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner berikut dengan sejujur-jujurnya untuk keperluan penelitian ilmiah ini (Tesis). Berikan tanda *Check Point/* centang (✓) pada kolom yang tersedia dan dipilih sesuai dengan kondisi atau keadaan yang sebenarnya. Data yang diperoleh dari isian Bapak/Ibu akan sangat dijaga kerahasiaannya. Atas kesediaan dan bantuan yang Bapak/Ibu berikan, saya ucapkan terima kasih.

A. Identitas Responden

- a) No. Responden : (*diisi oleh peneliti sendiri)
- b) Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
- c) Pendidikan :
- d) Usia :
- e) Masa Kerja :

B. Berilah tanda *Check Point/* centang (✓) pada kolom pernyataan (yang paling sesuai dengan kondisi atau keadaan yang sebenarnya) dengan ketentuan sebagai berikut :

Alternatif Pilihan	Kode	Bobot Nilai Positif
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
A	Kompetensi	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memiliki kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku.					
2	Saya mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.					
3	Saya memiliki standar perilaku yang telah diyakini dan tertulis pada SKP.					
4	Saya mampu memilih metode kerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan/kegiatan.					
5	Saya mampu merespon permasalahan yang terjadi pada bidang pekerjaan serta mampu memberikan solusi untuk menyelesaikannya.					
No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
B	Komitmen Organisasi	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memiliki faktor personal yang sesuai dengan tupoksi Diskoperindag Bondowoso.					
2	Saya mampu mengatasi tantangan pekerjaan di Diskoperindag Bondowoso.					
3	Saya merasa cocok dengan karakteristik organisasi Diskoperindag Bondowoso.					
4	Saya merasa pengalaman kerja di Diskoperindag Bondowoso adalah bentuk komitmen terhadap organisasi.					
No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
C	Budaya Kerja	STS	S	KS	S	SS
1	Saya merasa penempatan pegawai sudah tepat sesuai dengan bidang pekerjaan dan kompetensi yang dimiliki.					
2	Saya merasa Diskoperindag Bondowoso memiliki misi organisasi yang jelas.					
3	Saya akan mengutamakan misi Diskoperindag Bondowoso dari pada kepentingan pribadi,					
4	Saya merasa pimpinan memiliki keteladanan yang patut dicontoh.					
5	Saya merasa harus terus belajar untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai.					
6	Saya merasa membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.					

No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
D	Organizational citizenship behavior (OCB)	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa secara sukarela lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri					
2	Saya merasa secara sukarela berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi					
3	Saya merasa secara sukarela toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun					
4	Saya merasa secara sukarela meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi					
5	Saya merasa secara sukarela mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi maupun dari individu didalam organisasi					
No	BUTIRAN PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
E	Kinerja Pegawai	STS	S	KS	S	SS
1	Saya harus menyelesaikan target pekerjaan dalam suatu periode satu tahun anggaran.					
2	Kualitas pekerjaan yang harus dicapai pegawai harus lebih dari 76% atau dikategorikan baik.					
3	Saya memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan dalam melaksanakannya.					
4	Saya bersedia mematuhi semua aturan Diskoperindag Bondowoso.					
5	Saya memiliki gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.					
6	Saya bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain (sesame anggota organisasi).					

Rekap Kuesioner

N o	X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X3. 1	X3. 2	X3. 3	X3. 4	X3. 5	X3. 6	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6
1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
6	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
7	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
10	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5
12	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
15	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	3
17	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4
18	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3
21	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4
22	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4
23	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4

24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3
25	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5
26	4	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	2	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	5	4	5	5	4	5	3	2	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5
31	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3
32	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
34	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4
35	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
36	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
37	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
38	4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
39	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
41	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
42	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
43	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4
46	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4
47	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
48	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5

49	5	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
50	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4
53	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
54	4	3	3	2	4	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4
56	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
57	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3	5	3	4	3
58	4	2	2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	5	4	2	2
59	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5
60	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4
61	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	3	4	4	2	3	2	4	4	5	2	4	5	4	3	3	4
62	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	2	3	4	4
63	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2
64	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
65	2	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	2
66	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3
67	4	4	4	5	5	3	2	4	4	5	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4
68	4	3	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	4
69	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	2
70	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	3
71	2	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	5	3	2	3	4	4	2
72	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
73	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4
74	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3

75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
77	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
78	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4
79	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
80	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
81	4	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	4	5	3
82	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	5	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
83	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	5	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
84	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
85	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	2	2	4

Lampiran 2 Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.2	8.2	8.2
	3.00	9	10.6	10.6	18.8
	4.00	56	65.9	65.9	84.7
	5.00	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	7.1	7.1	7.1
	3.00	12	14.1	14.1	21.2
	4.00	55	64.7	64.7	85.9
	5.00	12	14.1	14.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	14	16.5	16.5	22.4
	4.00	52	61.2	61.2	83.5
	5.00	14	16.5	16.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	7.1	7.1	7.1
	3.00	14	16.5	16.5	23.5
	4.00	57	67.1	67.1	90.6
	5.00	8	9.4	9.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	12	14.1	14.1	20.0
	4.00	57	67.1	67.1	87.1
	5.00	11	12.9	12.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	7.1	7.1	7.1
	3.00	17	20.0	20.0	27.1
	4.00	49	57.6	57.6	84.7
	5.00	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.2	8.2	8.2
	3.00	12	14.1	14.1	22.4
	4.00	53	62.4	62.4	84.7
	5.00	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.5	3.5	3.5
	3.00	14	16.5	16.5	20.0
	4.00	53	62.4	62.4	82.4
	5.00	15	17.6	17.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	18	21.2	21.2	22.4
	4.00	56	65.9	65.9	88.2
	5.00	10	11.8	11.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	19	22.4	22.4	24.7
	4.00	47	55.3	55.3	80.0
	5.00	17	20.0	20.0	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	17	20.0	20.0	21.2
	4.00	54	63.5	63.5	84.7
	5.00	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	16	18.8	18.8	21.2
	4.00	51	60.0	60.0	81.2
	5.00	16	18.8	18.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	22.4	22.4	22.4
	4.00	53	62.4	62.4	84.7
	5.00	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.2	8.2	8.2
	3.00	15	17.6	17.6	25.9
	4.00	58	68.2	68.2	94.1
	5.00	5	5.9	5.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	23	27.1	27.1	32.9
	4.00	53	62.4	62.4	95.3
	5.00	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.2	8.2	8.2
	3.00	11	12.9	12.9	21.2
	4.00	56	65.9	65.9	87.1
	5.00	11	12.9	12.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.7	4.7	4.7
	3.00	14	16.5	16.5	21.2
	4.00	51	60.0	60.0	81.2
	5.00	16	18.8	18.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	12	14.1	14.1	20.0
	4.00	52	61.2	61.2	81.2
	5.00	16	18.8	18.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.2	8.2	8.2
	3.00	15	17.6	17.6	25.9
	4.00	45	52.9	52.9	78.8
	5.00	18	21.2	21.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.2	8.2	8.2
	3.00	11	12.9	12.9	21.2
	4.00	46	54.1	54.1	75.3
	5.00	21	24.7	24.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	12	14.1	14.1	20.0
	4.00	47	55.3	55.3	75.3
	5.00	21	24.7	24.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	12	14.1	14.1	20.0
	4.00	58	68.2	68.2	88.2
	5.00	10	11.8	11.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	10.6	10.6	10.6
	3.00	11	12.9	12.9	23.5
	4.00	38	44.7	44.7	68.2
	5.00	27	31.8	31.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.7	4.7	4.7
	3.00	19	22.4	22.4	27.1
	4.00	46	54.1	54.1	81.2
	5.00	16	18.8	18.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	9.4	9.4	9.4
	3.00	16	18.8	18.8	28.2
	4.00	46	54.1	54.1	82.4
	5.00	15	17.6	17.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	14	16.5	16.5	22.4
	4.00	51	60.0	60.0	82.4
	5.00	15	17.6	17.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Lampiran 3 Uji Validitas Factor Analysis

Correlation Matrix

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
Correlation	X1.1	1.000	.580	.645	.482	.593
	X1.2	.580	1.000	.614	.486	.489
	X1.3	.645	.614	1.000	.627	.583
	X1.4	.482	.486	.627	1.000	.589
	X1.5	.593	.489	.583	.589	1.000
Sig. (1-tailed)	X1.1		.000	.000	.000	.000
	X1.2	.000		.000	.000	.000
	X1.3	.000	.000		.000	.000
	X1.4	.000	.000	.000		.000
	X1.5	.000	.000	.000	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
X1.1	1.000	.668
X1.2	1.000	.608
X1.3	1.000	.744
X1.4	1.000	.615
X1.5	1.000	.645

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.279	65.576	65.576	3.279	65.576	65.576
2	.574	11.489	77.065			
3	.475	9.508	86.573			
4	.377	7.540	94.114			
5	.294	5.886	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X1.1	.817
X1.2	.780
X1.3	.862
X1.4	.784
X1.5	.803

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
Correlation	X2.1	1.000	.560	.067	.003
	X2.2	.560	1.000	-.017	.088
	X2.3	.067	-.017	1.000	.266
	X2.4	.003	.088	.266	1.000
Sig. (1-tailed)	X2.1		.000	.271	.489
	X2.2			.439	.213
	X2.3				.007
	X2.4				

Communalities

	Initial	Extraction
X2.1	1.000	.746
X2.2	1.000	.752
X2.3	1.000	.031
X2.4	1.000	.047

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.576	39.408	39.408	1.576	39.408	39.408
2	1.250	31.244	70.652			
3	.756	18.906	89.558			
4	.418	10.442	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X2.1	.864
X2.2	.867
X2.3	.175
X2.4	.217

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

		Correlation Matrix					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
Correlation	X3.1	1.000	-.011	.113	.096	.172	.098
	X3.2	-.011	1.000	.102	.018	-.019	.254
	X3.3	.113	.102	1.000	.302	.441	.433
	X3.4	.096	.018	.302	1.000	.286	.262
	X3.5	.172	-.019	.441	.286	1.000	.455
	X3.6	.098	.254	.433	.262	.455	1.000
Sig. (1-tailed)	X3.1		.460	.151	.190	.057	.185
	X3.2	.460		.177	.436	.433	.010
	X3.3	.151	.177		.002	.000	.000
	X3.4	.190	.436	.002		.004	.008
	X3.5	.057	.433	.000	.004		.000
	X3.6	.185	.010	.000	.008	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
X3.1	1.000	.384
X3.2	1.000	.350
X3.3	1.000	.569
X3.4	1.000	.326
X3.5	1.000	.567
X3.6	1.000	.585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.182	36.365	36.365	2.182	36.365	36.365
2	1.089	18.142	54.507			
3	.928	15.461	69.968			
4	.768	12.807	82.775			
5	.565	9.423	92.198			
6	.468	7.802	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X3.1	.629
X3.2	.622
X3.3	.754
X3.4	.571
X3.5	.753
X3.6	.765

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Correlation	Z1	1.000	.365	.420	.304	.680
	Z2	.365	1.000	.463	.599	.339
	Z3	.420	.463	1.000	.399	.426
	Z4	.304	.599	.399	1.000	.276
	Z5	.680	.339	.426	.276	1.000
Sig. (1-tailed)	Z1		.000	.000	.002	.000
	Z2	.000		.000	.000	.001
	Z3	.000	.000		.000	.000
	Z4	.002	.000	.000		.005
	Z5	.000	.001	.000	.005	

Communalities

	Initial	Extraction
Z1	1.000	.577
Z2	1.000	.563
Z3	1.000	.541
Z4	1.000	.475
Z5	1.000	.555

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.711	54.219	54.219	2.711	54.219	54.219
2	1.002	20.041	74.260			
3	.575	11.509	85.769			
4	.393	7.865	93.634			
5	.318	6.366	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
Z1	.759
Z2	.750
Z3	.736
Z4	.689
Z5	.745

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Correlation Matrix

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Correlation	Y1	1.000	.495	.415	.329	.370	.434
	Y2	.495	1.000	.599	.278	.298	.312
	Y3	.415	.599	1.000	.210	.340	.231
	Y4	.329	.278	.210	1.000	.419	.079
	Y5	.370	.298	.340	.419	1.000	.153
	Y6	.434	.312	.231	.079	.153	1.000
Sig. (1-tailed)	Y1		.000	.000	.001	.000	.000
	Y2	.000		.000	.005	.003	.002
	Y3	.000	.000		.027	.001	.017
	Y4	.001	.005	.027		.000	.237
	Y5	.000	.003	.001	.000		.081
	Y6	.000	.002	.017	.237	.081	

Communalities

	Initial	Extraction
Y1	1.000	.605
Y2	1.000	.603
Y3	1.000	.528
Y4	1.000	.498
Y5	1.000	.398
Y6	1.000	.471

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.704	45.064	45.064	2.704	45.064	45.064
2	1.049	17.477	62.540			
3	.819	13.647	76.187			
4	.590	9.841	86.028			
5	.465	7.749	93.777			
6	.373	6.223	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y1	.778
Y2	.776
Y3	.727
Y4	.646
Y5	.631
Y6	.621

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Lampiran 4 Uji Reliabilitas Reliability

Scale: Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.8824	.76239	85
X1.2	3.8588	.74247	85
X1.3	3.8824	.74661	85
X1.4	3.7882	.70869	85
X1.5	3.8706	.70353	85

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.2824	8.800	2.96653	5

Reliability

Scale: Komitmen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.8118	.77910	85
X2.2	3.8471	.77928	85
X2.3	3.9412	.69613	85
X2.4	3.8824	.60576	85

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.4824	3.110	1.76346	4

Reliability

Scale: Budaya

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.9294	.72026	85
X3.2	3.9294	.63223	85
X3.3	3.9529	.68844	85
X3.4	3.9294	.61312	85
X3.5	3.7176	.70054	85
X3.6	3.6588	.66463	85

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.1176	5.415	2.32692	6

Reliability

Scale: OCB

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	3.8353	.75352	85
Z2	3.9294	.73660	85
Z3	3.9294	.75259	85
Z4	3.8706	.84217	85
Z5	3.9529	.84383	85

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.5176	8.348	2.88927	5

Reliability

Scale: Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.9882	.79424	85
Y2	3.8588	.69270	85
Y3	3.9765	.93829	85
Y4	3.8706	.76824	85
Y5	3.8000	.84233	85
Y6	3.8941	.75630	85

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.3882	10.193	3.19260	6

Lampiran 5. Analisis Jalur Pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Z

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCB	.0000000	1.0000000	85
Kompetensi	.0000000	1.0000000	85
Komitmen	.0000000	1.0000000	85
Budaya	.0000000	1.0000000	85

Correlations

		OCB	Kompetensi	Komitmen	Budaya
Pearson Correlation	OCB	1.000	.748	.732	.702
	Kompetensi	.748	1.000	.692	.678
	Komitmen	.732	.692	1.000	.715
	Budaya	.702	.678	.715	1.000
Sig. (1- tailed)	OCB	.	.000	.000	.000
	Kompetensi	.000	.	.000	.000
	Komitmen	.000	.000	.	.000
	Budaya	.000	.000	.000	.
N	OCB	85	85	85	85
	Kompetensi	85	85	85	85
	Komitmen	85	85	85	85
	Budaya	85	85	85	85

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya, Kompetensi, Komitmen ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.817 ^a	.668	.655	.58694971	1.610

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kompetensi, Komitmen

b. Dependent Variable: OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.095	3	18.698	54.275	.000 ^b
	Residual	27.905	81	.345		
	Total	84.000	84			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Budaya, Kompetensi, Komitmen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.330E-16	.064		.000	1.000		
	Kompetensi	.386	.095	.386	4.050	.000	.452	2.213
	Komitmen	.307	.100	.307	3.068	.003	.409	2.445
	Budaya	.220	.098	.220	2.238	.028	.424	2.358

a. Dependent Variable: OCB

Coefficient Correlations^a

Model			Budaya	Kompetensi	Komitmen
1	Correlations	Budaya	1.000	-.363	-.463
		Kompetensi	-.363	1.000	-.404
		Komitmen	-.463	-.404	1.000
	Covariances	Budaya	.010	-.003	-.005
		Kompetensi	-.003	.009	-.004
		Komitmen	-.005	-.004	.010

a. Dependent Variable: OCB

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kompetensi	Komitmen	Budaya
1	1	2.391	1.000	.00	.06	.06	.06
	2	1.000	1.546	1.00	.00	.00	.00
	3	.326	2.708	.00	.90	.08	.37
	4	.283	2.905	.00	.04	.86	.57

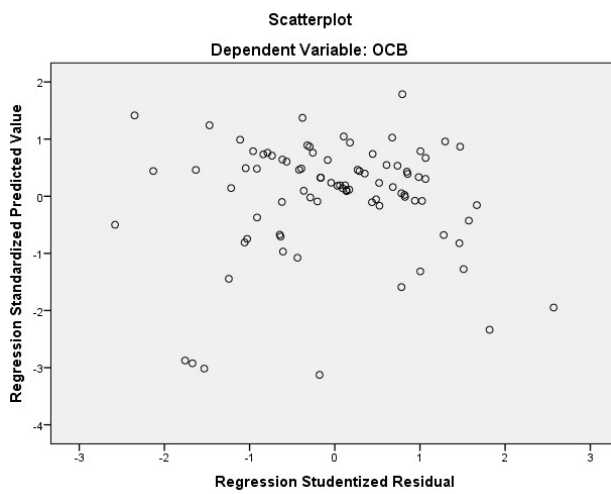
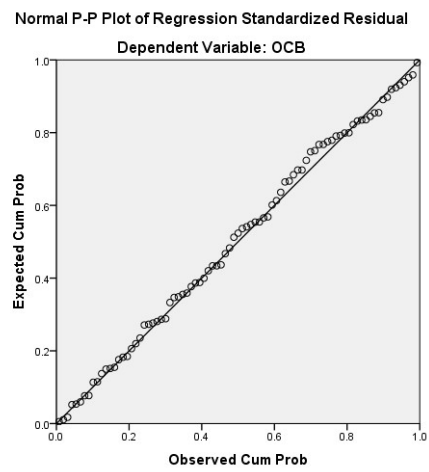
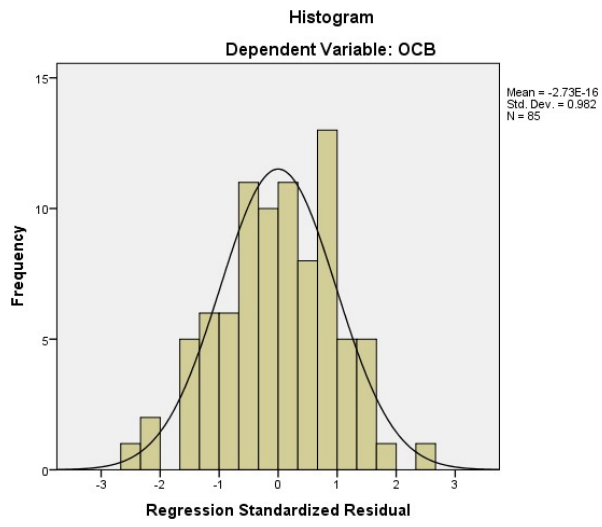
a. Dependent Variable: OCB

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2.5543032	1.4592750	.0000000	.81718662	85
Std. Predicted Value	-3.126	1.786	.000	1.000	85
Standard Error of Predicted Value	.065	.257	.119	.045	85
Adjusted Predicted Value	-2.5392015	1.4145174	.0024449	.80983728	85
Residual	-1.49697518	1.43394363	.0000000	.57637317	85
Std. Residual	-2.550	2.443	.000	.982	85
Stud. Residual	-2.580	2.569	-.002	1.010	85
Deleted Residual	-1.53158426	1.58611643	.00244487	.61010343	85
Stud. Deleted Residual	-2.676	2.664	-.003	1.022	85
Mahal. Distance	.043	15.105	2.965	3.207	85
Cook's Distance	.000	.175	.015	.029	85
Centered Leverage Value	.001	.180	.035	.038	85

a. Dependent Variable: OCB

Charts



Lampiran 6. Analisis Jalur Pengaruh X1, X2, X3 dan Z terhadap Y

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	.0000000	1.0000000	85
Kompetensi	.0000000	1.0000000	85
Komitmen	.0000000	1.0000000	85
Budaya	.0000000	1.0000000	85
OCB	.0000000	1.0000000	85

Correlations

		Kinerja	Kompetensi	Komitmen	Budaya	OCB
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.721	.685	.699	.785
	Kompetensi	.721	1.000	.692	.678	.748
	Komitmen	.685	.692	1.000	.715	.732
	Budaya	.699	.678	.715	1.000	.702
	OCB	.785	.748	.732	.702	1.000
Sig. (1- tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000	.000
	Kompetensi	.000	.	.000	.000	.000
	Komitmen	.000	.000	.	.000	.000
	Budaya	.000	.000	.000	.	.000
	OCB	.000	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	85	85	85	85	85
	Kompetensi	85	85	85	85	85
	Komitmen	85	85	85	85	85
	Budaya	85	85	85	85	85
	OCB	85	85	85	85	85

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OCB, Budaya, Kompetensi, Komitmen ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.826 ^a	.682	.667	.57740941	1.674

a. Predictors: (Constant), OCB, Budaya, Kompetensi, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.328	4	14.332	42.987	.000 ^b
	Residual	26.672	80	.333		
	Total	84.000	84			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), OCB, Budaya, Kompetensi, Komitmen

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------	-------------------------

	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF	
1 (Constant)	-1.484E-16	.063		.000	1.000		
Kompetensi	.207	.103	.207	2.017	.047	.376	2.661
Komitmen	.288	.104	.288	2.849	.040	.366	2.729
Budaya	.219	.100	.219	2.940	.046	.399	2.504
OCB	.430	.109	.430	3.932	.000	.332	3.010

a. Dependent Variable: Kinerja

		Coefficient Correlations ^a				
Model		OCB	Budaya	Kompetensi	Komitmen	
1	Correlations	OCB	1.000	-.241	-.410	-.323
		Budaya	-.241	1.000	-.222	-.347
		Kompetensi	-.410	-.222	1.000	-.216
		Komitmen	-.323	-.347	-.216	1.000
	Covariances	OCB	.012	-.003	-.005	-.004
		Budaya	-.003	.010	-.002	-.004
		Kompetensi	-.005	-.002	.011	-.002
		Komitmen	-.004	-.004	-.002	.011

a. Dependent Variable: Kinerja

		Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Kompetensi	Komitmen	Budaya	OCB
1	1	3.134	1.000	.00	.03	.03	.03	.03
	2	1.000	1.770	1.00	.00	.00	.00	.00
	3	.339	3.043	.00	.44	.10	.49	.10
	4	.285	3.316	.00	.13	.69	.47	.03
	5	.243	3.594	.00	.40	.18	.00	.85

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2.7122276	1.4988917	.0000000	.82612023	85
Std. Predicted Value	-3.283	1.814	.000	1.000	85
Standard Error of Predicted Value	.067	.255	.132	.047	85
Adjusted Predicted Value	-2.7042732	1.4983569	.0005800	.82672495	85
Residual	-2.44447112	1.25390184	.00000000	.56349389	85
Std. Residual	-4.234	2.172	.000	.976	85
Stud. Residual	-4.430	2.333	.000	1.011	85
Deleted Residual	-2.67676520	1.44782519	-.00057999	.60485227	85
Stud. Deleted Residual	-5.068	2.402	-.008	1.052	85
Mahal. Distance	.136	15.455	3.953	3.611	85
Cook's Distance	.000	.373	.015	.045	85
Centered Leverage Value	.002	.184	.047	.043	85

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

