

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi)**

**TESIS**



Oleh  
**Putu Ayu Rusmayanti**  
**NIM 1920412037**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
JEMBER  
TAHUN 2022**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh :

**PUTU AYU RUSMAYANTI  
NIM : 1920412037**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
JEMBER  
2022**

## PENGESAHAN TESIS

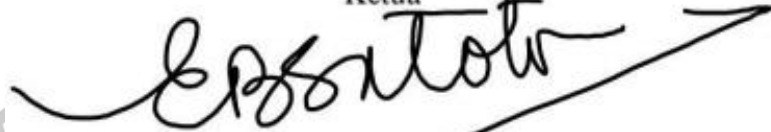
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
SEBAGAI VARIABLE INTERVENING  
(Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi)**

Yang disusun oleh Putu Ayu Rusmayanti telah dipertahankandi depan Tim Penguji  
pada tanggal 10 Januari 2022

### TIM PENGUJI

Ketua



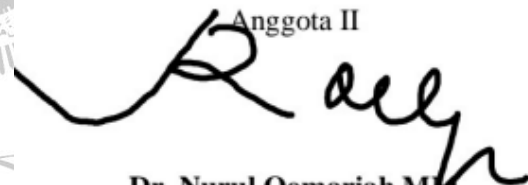
**Dr. Ir. Eko Budi Satoto.M.Mt**  
NPK. 15 09 773

Anggota I



**Dr. Ni Nyoman Putu Martini G. MM**  
NPK. 02 03 499

Anggota II



**Dr. Nurul Oomariah. M. MM**  
NPK. 06 03 426

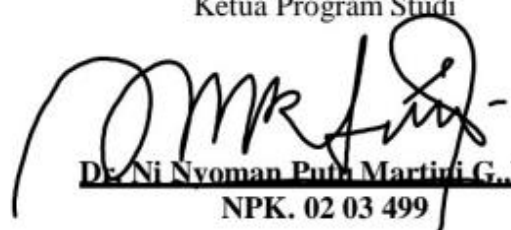


Direktur



**Abadi Sanosra. SE. MM**  
NPK. 05 09 478

Ketua Program Studi



**Dr. Ni Nyoman Putu Martini G. MM**  
NPK. 02 03 499

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Jember, 10 Januari 2022

Mahasiswa



Putu Ayu Rusmayanti

NIM 1920412037



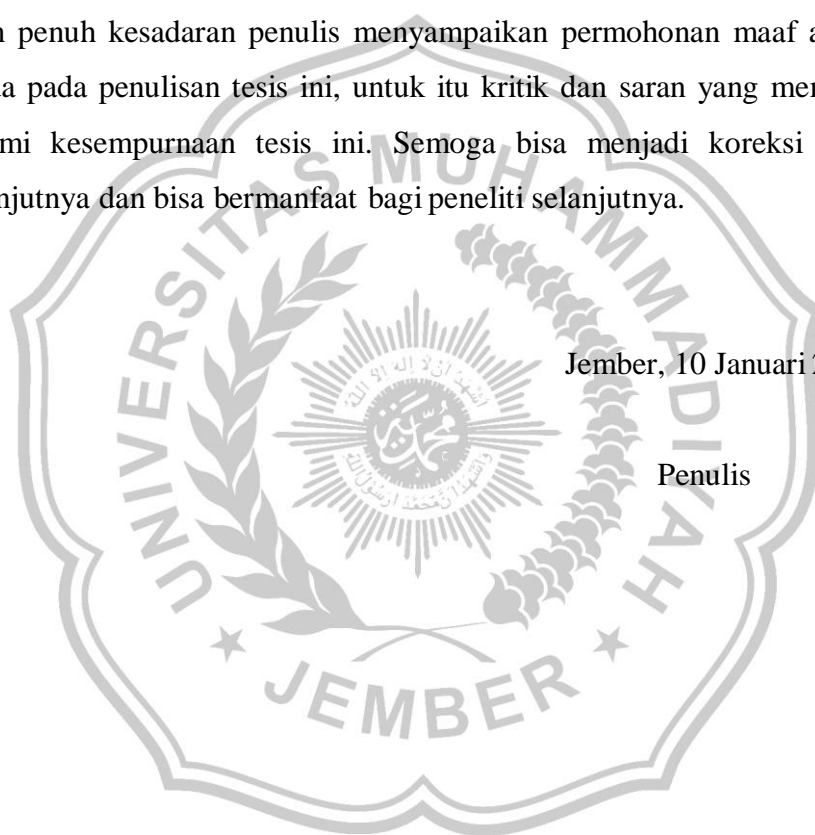
## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang selalu memberi kekuatan dalam menyelesaikan Tesis ini. Segala hal yang telah diupayakan semoga bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi pembaca. Tesis ini berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi)”, dengan memuat Bab I sampai Bab V. Bab I berisi Pendahuluan, Bab II berisi Kajian Teori dan Hipotesis, Bab III berisi Metode Penelitian, Bab IV berisi Hasil Penelitian dan Pembahasan dan Bab V berisi Kesimpulan dan Saran.

Dengan penuh kesadaran penulis menyampaikan permohonan maaf atas kekurangan yang masih ada pada penulisan tesis ini, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga bisa menjadi koreksi bersama untuk perbaikan selanjutnya dan bisa bermanfaat bagi peneliti selanjutnya.

Jember, 10 Januari 2022

Penulis



## DAFTAR ISI

## Halaman

<b>SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	iii
<b>PENGESAHAN TESIS</b> .....	iv
<b>ORISINALITAS TESIS</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	viii
<b>UNGKAPAN TERIMA KASIH</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
2.1 Kajian Teori .....	11
2.1.1 Grand Theory.....	11
2.1.2 Pengertian Manajemen.....	13
2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.1.3 Kompetensi.....	17
2.1.3.1 Aspek-aspek yang terkandung pada konsep kompetensi .....	20
2.1.3.2 Manfaat Penggunaan kompetensi.....	21
2.1.3.3 Indikator Kompetensi .....	22
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	23
2.1.4.1 Teori tentang Kepuasan Kerja .....	25
2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	27

2.1.5. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	31
2.1.5.1. Dimensi OCB .....	34
2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.....	36
2.1.5.3 Manfaat OCB .....	36
2.1.6 Kinerja Pegawai.....	38
2.1.6.1 Pengertian Kinerja .....	38
2.1.6.2 Tujuan mengukur Kinerja pegawai.....	40
2.1.6.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	40
2.2 Penelitian Terdahulu.....	42
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	73
2.3.1. Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	73
2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	74
2.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	75
2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	76
2.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	78
2.3.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	79
2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	80
2.4 Kerangka Konseptual.....	82
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>83</b>
3.1 Desain Penelitian.....	83
3.2 Fokus Penelitian .....	84
3.3 Variabel Penelitian .....	84
3.4 Definisi Operasional.....	85
3.5 Jenis dan Sumber Data .....	89
3.6 Populasi dan Sampel .....	90
3.6.1 Populasi .....	90
3.6.2 Sampel.....	90
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	93
3.8 Teknik Pengolahan Data.....	94
3.9 Teknik Analisis .....	95
3.9.1 Analisis Deskriptif .....	95
3.9.2 Uji Hipotesis .....	96

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>100</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	100
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	100
4.2 Karakteristik Responden .....	102
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	102
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	103
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	104
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	104
4.3.1 Variabel Kompetensi Pegawai (X1).....	104
4.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (X2) .....	106
4.3.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z).....	107
4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	109
4.4 Evaluasi Outer Model .....	110
4.4.1 Uji Validitas.....	110
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	112
4.5 Evaluasi <i>Inner</i> Model.....	113
4.5.1 Uji Hipotesis .....	113
4.5.1.1 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	113
4.5.2 Pengaruh Jalur Pengaruh Tidak Langsung.....	115
4.5.3 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total.....	116
4.5.4 Model Hipotesis .....	117
4.6 Pengujian Model Struktural.....	117
4.6.1 Koefisien Determinasi .....	118
4.7 Rangkuman Uji Hipotesis.....	119
4.8 Pembahasan .....	120
4.8.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	120
4.8.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	121
4.8.3 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.....	122
4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	123
4.8.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Pegawai .....	123



4.8.6 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	124
4.8.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	124
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>126</b>
5.1 Kesimpulan .....	126
5.2 Saran .....	127
DARTAR PUSTAKA .....	128
LAMPIRAN .....	134



## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1.1	Identifikasi Permasalahan berdasarkan Tugas dan Fungsi di Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi .....	6
Tabel 2.1	Penelitian Eliyana, Ma'arif dan Muzakki (2019).....	42
Tabel 2.2	Penelitian Syafitri, S., & Mahrani, S. W. (2021).....	43
Tabel 2.3	Penelitian Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016).....	44
Table 2.4	Penelitian Renyut, B. C., Modding, H. B., dan Bima, J. (2017).....	45
Table 2.5	Penelitian Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021) .....	46
Table 2.6	Penelitian Meylin Rahmawati, Irwana Irwana (2020) .....	47
Table 2.7	Penelitian Gede, R. (2018) .....	48
Table 2.8	Penelitian Suhardi (2019).....	49
Table 2.9	Penelitian Justisia Iriani Rudlia (2016) .....	50
Table 2.10	Penelitian Resa Adji Kurniawan, Nurul Qomariah dan Pawestri W. (2019) .....	51
Table 2.11	Penelitian Dana Mustika Wati dan Sun Surjanti (2018) .....	52
Table 2.12	Penelitian Tri Bodroastuti dan Tjandra Tirtono (2019).....	53
Table 2.13	Penelitian Alfi Fadhillah, Dudung Abdurrahman, Allya Roosallyn Assyofa (2019).....	54
Table 2.14	Penelitian Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan (2012) .....	55
Table 2.15	Penelitian Adiyasa, N.I.W dan Windayanti (2019).....	56
Table 2.16	Penelitian Tamriatin Hidayah, Diana Sulianti K. Tobing (2018) .....	57
Table 2.17	Peneltiain Hidayat, D. R. (2020) .....	58
Table 2.18	Penelitian Arrita Nurmaida, Novi Yanti (2020) .....	59
Table 2.19	Penelitian Radiana Fitriati (2021) .....	60
Table 2.20	Penelitian Suswati, E., Alhasani, I., dan Wahyono, G. B. (2021) .....	61
Table 2.21	Penelitian Mahmudi, K., dan Surjanti, J. (2020) .....	62
Table 2.22	Penelitian Adianita, A. S., Mujanah, S., dan Candraningrat, C. (2017).....	63
Table 2.23	Penelitian Islamia, A. N. (2021).....	64
Table 2.24	Penelitian Saragih, B., Sanusi, A., dan Manan, A. (2017) .....	65

Table 2.25 Penelitian Pitaloka, E., dan Sofia, I. P. (2014) .....	66
Table 2.26 Penelitian Anindita, R., dan Bachtiar, N. P. (2021).....	67
Table 2.27 Penelitian Ahmad Saifuddin, W. (2020).....	68
Table 2.28 Penelitian Vania, L., dan Purba, S. D. (2014) .....	69
Table 2.29 Penelitian Uliyah, I., & Ariyanto, S. (2021).....	70
Table 2.30 Penelitian Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021).....	71
Table 2.31 Penelitian Umam, M. L. K., Widiartanto, W., & Pinem, R. J. (2021).....	72
Table 2.32 Penelitian Saputri, E. D., Alam, R., & Serang, S. (2020) .....	73
Table 3.1 Jumlah Sample Setiap OPD.....	92
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	103
Table 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	103
Table 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	104
Table 4.4 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel kompetensi pegawai (X1).....	105
Table 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (X2) .....	106
Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i> .....	108
Table 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja pegawai (Y).....	109
Table 4.8 <i>Combined loadings and cross-loadings</i> .....	111
Table 4.9 Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi antar Variable.....	112
Table 4.10 Uji Reliabilitas.....	112
Table 4.11 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....	113
Table 4.12 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung.....	115
Table 4.13 <i>Total Effects</i> .....	116
Table 4.14 Uji Model Penelitian .....	118
Table 4.15 Rangkuman Uji Hipotesis.....	120

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Klasifikasi Teori.....	12
Gambar 2.2 Kerangka Konsep.....	83
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi .....	102
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur.....	117



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian.....	134
Lampiran 2 Deskripsi Penelitian.....	144
Lampiran 3 Hasil Analisa Data .....	145

