

# PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH



*Dr. Nurul Qomariah, M.M*  
*Dr. Ni Nyoman Putu Martini, M.M*  
*Putu Ayu Rusmayanti, S.IP., M.M*

**PENINGKATAN KINERJA  
PEMERINTAH DAERAH**

Dr. Nurul Qomariah, MM  
Dr.Ni Nyoman Putu Martini, MM  
Putu Ayu Rusmayanti, S.IP, MM



## **PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH**

ISBN: 978-623-92469-7-6

Hak Cipta 2018 pada Penulis

Hak penerbitan pada UM JEMBER PRESS. Bagi mereka yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apapun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit UM JEMBER PRESS.

### **Penulis:**

Dr. Nurul Qomariah, MM  
Dr. Ni Nyoman Putu Martini, MM  
Putu Ayu Rusmayanti, S. IP., MM

### **Layout:**

Sutikno, S.T., M.T.

### **Desain sampul:**

Abdul Jalil, S.P., M.P.



### **Penerbit:**

UM JEMBER PRESS

Gedung A Lt. 1 Universitas Muhammadiyah Jember  
Jl. Karimata, No. 49 Sumbersari Jember 68121

Telp. (0331) 336728

E-Mail: [press@unmuhjember.ac.id](mailto:press@unmuhjember.ac.id)

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan I, Mei 2023

## PRAKATA

---

Berisi tentang pengantar isi buku, ucapan terima kasih dan sebagainya yang disajikan langsung oleh penulis.

Puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Azza Wa Jalla, yang selalu memberi kekuatan dan hidayah dalam menyelesaikan buku referensi dari hasil bimbingan penelitian mahasiswa pada Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember. Buku referensi ini berisi tentang bagaimana peran Organizational Citizenship Behavioral dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.

Segala hal yang telah diupayakan agar buku referensi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi pembaca. Dengan penuh kesadaran penulis menyampaikan permohonan maaf atas kekurangan yang masih ada pada penulisan buku referensi ini, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan demi kesempurnaan buku ini. Semoga bisa menjadi koreksi bersama untuk perbaikan selanjutnya dan bisa bermanfaat bagi pembaca semuanya.

## DAFTAR ISI

---

---

PRAKATA .....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Pentingnya MSDM.....	1
1.2 Pentingnya Kompetensi .....	2
1.3 Pentingnya Kepuasan Kerja.....	3
1.4 Pentingnya OCB .....	4
1.5 Pentingnya KInera .....	5
BAB 2 TEORI KINERJA PEGAWAI .....	6
2.1 Goal Setting Theory .....	6
BAB 3 TEORI KOMPETENSI .....	10
BAB 4 TEORI KEPUASAN KERJA.....	13
BAB 5 TEORI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL .....	18
BAB 6 IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA SEKDA BANYUWANGI .....	22
BAB 7 PENUTUP .....	51
5.1 Kesimpulan .....	51
5.2 Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	53

## DAFTAR TABEL

---

---

Tabel 6.1 Distribusi Responden Variabel Kompetensi .....	37
Tabel 6.2 Distribusi Responden Variabel Kepuasan Kerja .....	39
Tabel 6.3 Distribusi Responden Variabel OCB .....	40
Tabel 6.4 Distribusi Responden Variabel Kinerja Pegawai .....	41

## DAFTAR GAMBAR

---

---

Gambar 4.1. Analisis Jalur .....	46
----------------------------------	----

# BAB 1

## << PENDAHULUAN >>

### 1.1 << Pentingnya MSDM >>

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 (Handoko, 2015), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan baik individu maupun organisasi. Menurut (Dessler, 2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut (Simamora, 2006), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

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

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balajas perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.



## **1.2 Pentingnya Kompetensi**

Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu (Qomariah, 2020). Pengertian dan arti kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Kadarisman, 2013). 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. Berdasarkan arti etimologi maka kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Kompetensi ini penting bagi seorang karyawan atau pegawai agar dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dalam suatu organisasi. Kompetensi kerja dapat diartikan sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Setiap individu harus memiliki kompetensi agar dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Penelitian tentang hubungan antara kompetensi dengan kinerja sudah banyak dilakukan yang hasilnya masih terdapat inkonsistensi dalam hasil penelitian. Penelitian (Ataunur & Ariyanto, 2015), (Setiawati, 2017), (Sriwidodo & Haryanto, 2010), (Setiawan et al., 2022), (Wahyudi et al., 2022), (Mustikawati & Qomariah, 2020), (Rantesalu et al., 2017), (Achmad, 2016), (Rina & Perdana, 2017), (Putra, 2021), (Setiastuti et al., 2022), (Iskandar & Juhana, 2014), menyatakan bahwa kompetensi berdampak terhadap kinerja. Sedangkan penelitian (M. A. Kurniawan et al., 2021), (Saleh et al., 2016) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **1.3 Pentingnya Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (A. A. A. P. Mangkunegara, 2009). Pekerjaan memerlukan inetraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. (Handoko, 2011) menegaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan

variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja, dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi. Kepuasan kerja dari seorang pegawai atau karyawan haruslah mendapatkan perhatian dari perusahaan atau organisasi. Dengan pegawai atau karyawan merasa puas bekerja pada suatu lembaga maka semua tugas yang dibebankan kepada mereka akan dapat dikerjakan dengan baik. Penelitian yang menghubungkan antara kepuasan dengan kinerja juga masih terdapat hasil yang tidak konsisten antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya. Penelitian (Sadariah, 2019), (Indrawati, 2013), (Arda, 2017), (R. A. Kurniawan et al., 2019a), (Kharisma et al., 2019), (Changgriawan, 2017), (Wijianto et al., 2020), (Setyowati et al., 2021), (Ikhsan, 2016), (Irvany & Fariz, 2020), (Basriani, 2016), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan penelitian (Abidin et al., 2020) hasilnya menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4 Pentingan Organizational Citizenship Behavioral**

Robbins, (2011) menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Pada dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana pekerjaan dan tugas semakin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Judge (2011), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. (Luthans, 1995) menyimpulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Penelitian yang menghubungkan antara OCB dengan kinerja juga masih terdapat inkonsistensi dalam hasil penelitian. Penelitian (Vipraprastha et al., 2018), (Ekowati et al., 2013), (R. A. Kurniawan et al., 2019b), (Sari & Sus, 2015), (Jufrizen et al., 2020), (Ticoalu, 2013), (Novelia et al., 2016), (Putri & Utami, 2017), (Susanti Gunawan et al., 2013), (Suzanna, 2017), (Chelagat et al., 2015), (Chandra et al., 2020), menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian (Novelia et al., 2016), (Atikah & Qomariah, 2020), (Nur Agustiningstih et al., 2016) menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **1.5 Pentingnya Kinerja**

Pengertian kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Sedarmayanti, 2017), kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Menurut (Yuniarsih & Suwatno, 2014), bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan *standart* yang ditetapkan. Sedangkan (A. A. A. P. Mangkunegara, 2009) menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

## **BAB 2**

### **<< TEORI KINERJA PEGAWAI >>**

#### **1.2 Goal Stening Theory**

Goal Setting Theory (GST) merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011).

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang-orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999). Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik. Handoko (2002) mengistilahkan kinerja/ performance dengan prestasi kerja karyawan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Bias kinerja diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Ruky (2001) mengemukakan bahwa terdapat 3 jenis kriteria kinerja, yaitu:

a) Teori Kinerja Pada Input

Teori ini menekankan pada individual centred. Merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian-penilaian terhadap ciri-ciri kepribadian pegawai dari pada hasil atau prestasi kerjanya. Ciri-ciri karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan obyek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi (kemauan), sopan santun dan lain-lain, tentu saja dalam kelompok input ini juga masih harus termasuk faktor-faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

#### b) Teori Kinerja Berorientasi Pada Proses

Dalam teori ini prestasi pegawai diukur dengan cara menilai sikap dan prilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain penilaian difokuskan langsung pada bagaimana tugas dilakukan dan membandingkan prilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan kepadanya, cara ini adalah penjabaran dari pergeseran focus penilaian dari input ke proses yang bagaimana proses tersebut dilaksanakan.

#### c) Teori Kinerja Berorientasi Pada Output

Teori ini berfokus pada output atau hasil yang diperoleh atau dicapai oleh pegawai dalam konsep „input-proses-output’. Sistem kinerja yang berorientasi pada output sering kali dibahas, dan sikap dalam manajemen kinerja yang berbasis pencapaian sasaran kerja individu (SKI) selalu mendapat perhatian untuk ditingkatkan. 12 Selanjutnya untuk mengetahui tingkatan kinerja suatu organisasi atau instansi terutama instansi pemerintah, harus diketahui terlebih dahulu indikator kinerja organisasi.

Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan (Bastian, 2001) yang ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut:

- a) Indikator masukan (inputs), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa, yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
- b) Indikator keluaran (outputs), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun non

fisik.

- c) Indikator hasil (outcomes), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d) Indikator manfaat (benefit), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e) Indikator dampak (impacts), yaitu pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negative, pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2010), kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Tohardi, 2006) mengemukakan bahwa *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari satu proses. Menurut (Luthans et al., 2015), kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Menurut (Dessler, 2015), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan *standart* yang ditetapkan. Sedangkan (Handoko, 2015) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut (Qomariah, 2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Menurut (Ghozali, 2011) , kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya serta terdapat umpan balik dari perusahaan

## BAB 3 TEORI KOMPETENSI

Menurut (T. Hutapea, 2008b), kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. 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.

Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata. (P. Hutapea & Thoha, 2011) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Sutrisno, 2015) :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- d. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.



## **BAB 4**

### **TEORI KEPUASAN KERJA**

Menurut (S. P. Robbins & Coulter, 2010), kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Hasibuan, 2016). Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Sinambela, 2012). Pekerjaan memerlukan inetraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja, dan merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi (Gomes, 2010).

Menurut (Azhad et al., 2015), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai

yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntas.

Secara teori kepuasan kerja banyak diungkapkan oleh para ahli, namun di sini akan dijabarkan 7 teori kepuasan kerja menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

### **1. Teori Keadilan**

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap adil dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori tersebut telah dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha, dan peralatan pribadi yang digunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, misalnya: upah atau gaji, keuntungan sampingan untuk berhasil atau ekspresi diri.

### **2. Teori Pertentangan ( Discrepancy theory)**

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai; 1) pertentangan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima; 2) pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak merupakan suatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seseorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

### **3. Teori Dua Faktor**

Teori Dua Faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1996; Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "distisfiers" atau "hygiene factors" dan yang lain dinamakan "satisfiers" atau "motivator". Hygiene factors meliputi hal - hal seperti : gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status.

Karyawan hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urtan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologinya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak dapat mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.

#### **4. Model dari Kepuasan Bidang/bagian (Facet satisfaction)**

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut Model Lawler, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan dan gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan pekerjaan mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

#### **5. Teori ERG (Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan)**

Teori ERG berargumentasi bahwa sebetulnya terdapat tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan terhadap keberadaan, saling berhubungan dan pertumbuhan (*existence, relatedness and growth*). Kebutuhan keberadaan adalah kebutuhan material pokok untuk tetap berada. Kebutuhan ini adalah kebutuhan fisiologis dan rasa aman seperti pada Maslow. Kebutuhan saling berhubungan adalah suatu keinginan individu untuk mempertahankan hubungan penting dengan individu yang lain. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan penghargaan. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah keinginan intrinsik untuk pengembangan pribadi. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow dan bagian intrinsik dari harga diri.

#### **6. Teori Proses Bertentangan (Opponent Process Theory)**

Teori Proses Bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem saraf pusat yang membuat aktif emosi bertentangan atau berlawanan. Dihipoteiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

## **7. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Teori ini berpendapat bahwa dalam setiap individu memiliki lima hierarki kebutuhan mulai kebutuhan yang mendasar sampai dengan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

## BAB 5

### TEORI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi. OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Sanosra et al., 2014)

Menurut (Luthans et al., 2015), 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. 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. Perilaku OCB menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku OCB karena perilaku OCB 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 OCB 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. karyawan

yang berperilaku OCB secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain. Artinya, setiap perilaku OCB akan memberikan dampak positif bagi siapapun, baik secara individu maupun secara organisasi. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang OCB bahwa merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. OCB 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.

(Luthans et al., 2015) mengemukakan ada lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

- a. *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.
- b. *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.
- c. *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.
- d. *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.

- e. *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.

## **BAB 6**

### **<< IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA PADA SEKDA. BANYUWANGI >>**

#### **6.1 << Desain Penelitian >>**

Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengidentifikasi masalah (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif.

Menurut (Ghozali, 2016) metode deskriptif adalah metode untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Metode kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian. Menurut (Ferdinand, 2015), metode penelitian adalah ilmu yang mengkaji ketentuan atau aturan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Penelitian merupakan suatu kegiatan yang salah satu tujuannya adalah mengembangkan pengetahuan, sedangkan ilmu merupakan bagian pengetahuan yang memenuhi kriteria tertentu yaitu rasional dan teruji. Pengetahuan dikatakan rasional jika disusun menggunakan pikiran dan pertimbangan yang logis dan masuk akal. Pengetahuan yang disusun dengan logika tertentu sering disebut pengetahuan yang menggunakan penalaran. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analisis yang membantu dalam hal membandingkan dan menguraikan data-data yang telah ditentukan atau diperoleh adalah dengan menggunakan metode survei yang dilakukan dengan cara mengambil sampel dari keseluruhan populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. 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 dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.



## 6.2 << Fokus Penelitian >>

Untuk memperjelas ruang lingkup pembahasan penelitian ini, supaya terhindar dan tidak terjebak oleh pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dan luas atau kurang relevan dengan tujuan penelitian, maka fokus penelitian dalam tesis ini adalah kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.

## 6.3 << Variabel Penelitian >>

Sugiyono (2017) menyatakan variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari. Di bagian lain Kerlinger menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different value*).

Dengan demikian variabel itu merupakan suatu yang bervariasi. Berangkat dari permasalahan yang ingin diteliti, maka 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. Adapun variabel independen dalam penelitian ini ialah: kompetensi pegawai (X1) dan Kepuasan kerja (X2).

### 2. Variabel intervening (Z)

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

### 3. Variabel dependen (Y)

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

## 6.2 << Definisi Operasional Variabel >>

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian. Variabel

penelitian bersumber dari kerangka teoritis yang dijadikan rujukan dan konsep berfikir seperti telah diuraikan di muka. Operasionalisasi variabel dilakukan dengan cara menjelaskan pengertian-pengertian konkrit dari setiap variabel tersebut sehingga dimensi, indikator dan pengukurannya dapat dilakukan. Kemudian masing-masing indikator tersebut menjadi dasar untuk penyusunan butir-butir pertanyaan dalam kuesioner.

## **1. Dimensi Variabel Kompetensi Pegawai**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Sutrisno, 2015).

- X1.1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- X1.2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- X1.3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- X1.4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- X1.5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- X1.6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.  
Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

## **2. Dimensi Variabel Kepuasan Kerja**

Adapun indikator kepuasan kerja dikompilasi dari penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, (2014) dan Colquitt et al., (2013) akan digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

#### X2.1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sesuai merupakan kepuasan karyawan, dimana pekerjaan sebagaikesempatan untuk belajar, menerima tanggung jawab dan kemajuan karyawan.

#### X2.2. Gaji

Jumlah gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan karyawan.

#### X2.3. Promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

#### X2.4. Pengawasan

Gaya pengawasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pengawasan berpusat pada karyawan dan iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

#### X2.5. Rekan kerja

Kelompok kerja saling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini membuat pekerjaan menjadi lebih efektif, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

### 3. Dimensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

(Luthans, 1995) mengemukakan ada lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam perilaku Organizational Citizenship Behavior , yaitu:

- Z1 *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.
- Z2 *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.
- Z3 *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 menerimakondisi tersebut dan tetap bersikap positif.
- Z4 *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.
- Z5 *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.

#### **4. Dimensi Variabel Kinerja Pegawai**

Menurut (A. P. Mangkunegara, 2018) pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini :

- Y1. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- Y2. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan

benar.

- Y3. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- Y4. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
- Y5. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

### **6.3. << Populasi dan Sampel >>**

#### **6.3.1 Populasi**

Menurut (Sugiyono, 2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi sebanyak 286 orang pegawai.

#### **6.3.2 Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2017), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Landasan teori yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan teori menurut Roscoe yang dikutip (Sekaran, 2016) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsample (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya). Ukuran sampel minimum untuk tiap kategori adalah tepat.
3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis sem), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah indikator dalam penelitian.
4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam

penarikan sampel, jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Peneliti tidak menggunakan seluruh populasi dan hanya menggunakan sample yaitu 167 orang, dikarenakan adanya keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang tidak memungkinkan untuk penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Penentuan sampel untuk pegawai dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin, karena jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yang menjadi populasi ada terbagi atas 12 Bagian, maka dari masing-masing bagian akan diambil beberapa sampel pegawai sesuai dengan taraf kesalahan 5 %. Dari hasil perhitungan dengan rumus Slovin diperoleh angka 167 responden. Kemudian dilakukan penentuan jumlah proporsinya pada masing-masing bagian.

#### **6.4. << Teknik Analisis Data >>**

(Ghozali, 2016) menyatakan bahwa tujuan dari analisis data adalah mendapatkan informasi relevan yang terkandung didalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan masalah.

##### **6.4.1 << Analisis Deskriptif >>**

Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan statistik induktif dalam analisisnya. Menurut (Sugiyono, 2017), statistic 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 kualitas pelayanan, kepercayaan, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi maka skor jawaban responden akan dianalisis secara deskriptif. Penulis menggunakan metode analisis deskriptif ini dimaksudkan agar memperoleh gambaran dan data secara sistematis yang berkaitan dengan variabel- variabel yang digunakan sehingga penulis dapat mengolah dan menyajikan data yang sistematis, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik terlebih dahulu harus menentukan nilai indeks minimum, maksimum dan intervalnya serta jarak intervalnya sebagai berikut:

1. Nilai indeks minimum adalah skor minimum dikali jumlah pertanyaan dikali jumlahresponden.
2. Nilai indeks maksimum adalah skor tertinggi dikali jumlah pertanyaan dikali jumlahresponden.
3. Interval adalah selisih antara nilai indeks maksimum dengan nilai indeks minimum.
4. Jarak interval adalah interval dibagi dengan jumlah jenjang yang diinginkan.

Deskripsi variabel bertujuan untuk menyajikan gambaran informasi atau deskripsi suatu data variabel dengan karakteristik data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Deskripsi variabel ini, nantinya akan terlihat gambaran kecenderungan jawaban semua responden terhadap suatu butir pernyataan kuesioner, apakah responden cenderung menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju atau sangat setuju. Hasil deskripsi variabel memperlihatkan ukuran- ukuran statistic tertentu yang meliputi nilai rata-rata (mean) dan nilai standar deviasi (SD). Statistika inferensial/induktif merupakan statistik yang bertujuan menaksir secara umum suatu populasi dengan memakai hasil sampel, termasuk didalamnya teori penaksiran dan pengujian teori.

#### 6.4.2 << Uji Hipotesis >>

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengujian *Variance-based SEM* atau *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program WarpPLS 5.0. SEM-PLS digunakan untuk penelitian yang bersifat eksplorasi. Dengan kata lain, pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk tujuan prediksi (Solihin & Ratmono, 2013). Pertimbangan lain dalam penggunaan PLS sebagai alat pengukuran adalah bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk-konstruk dalam penelitian ini bersifat refleksif. Model refleksif mengasumsikan bahwa variabel laten mempengaruhi indikator yang arah hubungan kausalitasnya dari konstruk ke indikator atau manifest.

Model indikator refleksif dikembangkan berdasarkan pada *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa variasi skor pengukuran merupakan fungsi dari skor sesungguhnya ditambah error. Model indikator refleksif harus memiliki internal konsistensi karena semua ukuran indicator diasumsikan valid dan dua ukuran indikator yang sama reliabilitasnya dapat saling dipertukarkan. Ketika reliabilitas suatu konstruk akan rendah jika hanya sedikit indikator, tetapi validitas konstruk tidak akan berubah jika salah satu indikator dihilangkan. Menurut (Ghozali, 2013), langkah analisis yang digunakan dalam pendekatan PLS antara lain :

a. Pengujian Outer Model

Outer model (*outer relation* atau *measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran atau outer model dengan indikator-indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *block indicator*.

- 1) *Convergent validity* dapat dinilai berdasarkan korelasi antara nilai komponen/indikator dengan nilai konstruksinya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika korelasi indikator dengan konstruksinya bernilai lebih dari 0,70. Namun pada tahap awal penelitian, nilai loading 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup.
- 2) *Discriminant validity* indikator refleksif dapat dilihat pada *crossloading* antara indikator dengan konstruksinya. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran (indikator) lebih besar daripada konstruk lainnya, maka dapat dikatakan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada bloknya lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* dengan membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka nilai *discriminant validity*-nya baik. Pengukuran *discriminant validity* dengan melihat nilai

AVE ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas nilai komponen variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan *composite reliability*. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,50.

- 3) *Composite reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. Pengukuran *composite reliability* terdiri dari 2 jenis, yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan *internal consistency* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. *Internal consistency* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan indikator refleksif.

b. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* (*inner relation, structural model, atau substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model struktural dinilai dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *stone-Geisser Q-square* untuk relevansi prediktif, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan



nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh substantif variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. *Q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai relevansi prediktif, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%. Hipotesis akan diterima jika nilai  $p < 0,05$ . Nilai koefisien jalur digunakan untuk menentukan arah hubungan koefisien korelasi. Koefisien korelasi yang positif yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antar konstruk dan sebaliknya. Model penelitian juga akan diuji dengan melihat nilai koefisien determinasinya ( $R^2$ ). Nilai ini menjelaskan variasi terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  adalah antara nilai nol sampai dengan satu. Apabila bernilai nol maka tidak dapat menjelaskan variasi terhadap variabel dependen, sedangkan apabila bernilai satu maka variabel independen menjelaskan seratus persen variasi terhadap variabel dependen.

## 6.5 <<Gambaran Umum Obyek Penelitian >>

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Banyuwangi Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi, sekretariat daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Kedudukan, tugas dan fungsi sekretariat daerah :

1. Sekretariat daerah merupakan unsur staf.
2. Sekretariat daerah dipimpin oleh sekretaris daerah dan bertanggung jawab kepada bupati.
3. Sekretariat daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.
4. Sekretariat daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban menyelenggarakan fungsi :
  - a. pengkoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
  - b. pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah;
  - c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;

- d. pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada pemerintahdaerah; dan
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Visi Kepala daerah dan wakil kepala daerah terpilih Kabupaten Banyuwangi periode 2016-2021 adalah “Terwujudnya Masyarakat Banyuwangi Yang Semakin Sejahtera, Mandiri, Berakhlak Mulia melalui Peningkatan Perekonomian dan Kualitas Sumber Daya Manusia”. Visi tersebut dijabarkan pada 5 misi yaitu :

1. Mewujudkan aksesibilitas dan kualitas pelayanan dibidang pendidikan, kesehatan dan kebutuhan dasar lainnya;
2. Mewujudkan daya saing ekonomi daerah melalui pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan berkelanjutan berbasis potensi sumberdaya alam dan kearifanlokal;
3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas infrastruktur fisik, ekonomi, dan sosial;
4. Optimalisasi sumberdaya daerah berbasis pemberdayaan masyarakat, pembangunan berkelanjutan dan berwawasan lingkungan;
5. Mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bersih (good and clean governance) serta layanan publik yang berkualitas berbasis teknologi informasi.

Dalam rangka mencapai visi dan misi sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi di atas, maka visi dan misi tersebut harus dirumuskan ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa perumusan tujuan. Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun. Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi, tujuan akan mengarahkan strategi, kebijakan, program dankegiatan. Oleh karena itu, rumusan tujuan yang ditetapkan oleh sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi adalah sebagai berikut : “Meningkatnya Tata Kelola Sekretariat Daerah yang Baik dan Bersih, serta Layanan Publik yang Berkualitas Berbasis Teknologi Informasi”.

## **6.6 << Karakteristik Responden >>**

Responden penelitian ini adalah pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi yang berjumlah 167 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Karakteristik ini diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diberikan. Karakteristik responden berdasarkan jenis

kelamin diketahui bahwa dari 167 orang responden, sebesar 61,1% atau sebanyak 102 responden terdiri dari laki-laki dan sebesar 38,9% atau sebanyak 65 responden perempuan yang berarti bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan.

Karakteristik responden berdasarkan usia pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi diketahui bahwa: responden berusia antara 20 - 30 tahun sebesar 14,4% atau sebanyak 24 orang, usia antara 31-40 tahun sebesar 44,9% atau sebanyak 75 orang, usia antara 41 - 50 tahun sebesar 31,7% atau sebanyak 53 orang kemudian usia antara 51 - 60 tahun sebesar 9,0% atau sebanyak 15 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan rentang usia 31-40 tahun, yang berarti bahwa secara umum usia pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi berada pada rentang yang masih produktif dan memiliki semangat kerja yang baik. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi diketahui bahwa: responden dengan masa kerja antara 0 - 10 tahun sebesar 9,0% atau sebanyak 15 orang, masa kerja antara 11 - 20 tahun, sebesar 47,3% atau sebanyak 79 orang, masa kerja antara 21 - 30 tahun sebesar 38,3% atau sebanyak 64 orang kemudian masa kerja antara 31 - 40 tahun sebesar 5,4% atau sebanyak 9 orang. Data masa kerja tersebut menunjukkan bahwa pegawai sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi memiliki masa kerja yang cukup lama, tentunya pegawai memiliki kinerja yang optimal.

**6.7 << Deskripsi Variabel Penelitian >>**

**6.7.1 Variabel Kompetensi Pegawai (X1)**

**Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel kompetensi pegawai (X1)**

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X1.1	0	0	15	9	24	14,4	114	68,3	14	8,4	167	100
2	X1.2	0	0	12	7,2	42	25,1	86	51,5	27	16,2	167	100
3	X1.3	0	0	20	12	29	17,4	97	58,1	21	12,6	167	100
4	X1.4	0	0	17	10,2	32	19,2	100	59,9	18	10,8	167	100
5	X1.5	0	0	14	8,4	21	12,6	99	59,3	33	19,8	167	100
6	X1.6	0	0	20	12	36	21,6	92	55,1	19	11,4	167	100

Dalam variabel kompetensi pegawai (X1) memiliki enam indikator yang digunakan sebagai kuesioner, untuk mengetahui

tanggapan responden mengenai kemampuan/ kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa indikator pertama tentang kompetensi pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi adalah Pengetahuan (X1.1) responden mengetahui dengan pasti dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai struktural pada bidang tempat saya bekerja, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 114 responden atau 68,3%. Pada indikator kedua tentang kompetensi pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu Pemahaman (X1.2) responden merasa pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 86 responden atau 51,6%. Pada indikator ketiga tentang kompetensi pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi adalah Nilai (X1.3) responden merasa percaya kejujuran, keterbukaan dan demokratis sangat dibutuhkan dalam penyusunan laporan kegiatan kerja, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 97 responden atau 58,1%. Pada indikator keempat tentang kompetensi pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi adalah Kemampuan (X1.4) responden mampu memilih metode kerja yang lebih efektif dan efisien, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 100 responden atau 59,9%. Pada indikator kelima tentang kompetensi pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi adalah Sikap (X1.5) responden merasa mampu bereaksi terhadap kondisi kerja baik di dalam maupun diluar instansi, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 99 responden atau 59,3%. Pada indikator keenam tentang kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah Minat (X1.6) responden merasa memiliki ketertarikan atau minat dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 92 responden atau 55,1%. Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kompetensi sebagian besar menyatakan respon setuju pada kompetensi Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.

### **6.7.2 Variabel Kepuasan Kerja (X2)**

Dalam variabel kepuasan kerja (X2) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kepuasan kerja (X2) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator pertama tentang kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu Pekerjaan itu sendiri (X2.1) reponden merasa puas dengan pekerjaan bidang ini karena memiliki kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 88 responden atau 52,7%.

## Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (X2)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X2.1	0	0	13	7,8	46	27,5	88	52,7	20	12	167	100
2	X2.2	0	0	14	8,4	51	30,5	89	53,3	13	7,8	167	100
3	X2.3	0	0	14	8,4	48	28,7	80	47,9	25	15	167	100
4	X2.4	0	0	14	8,4	36	21,6	103	61,7	14	8,4	167	100
5	X2.5	0	0	22	13,2	40	24	85	50,9	20	12	167	100

Pada indikator kedua tentang kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu Gaji (X2.2) responden merasa puas dengan besaran gaji yang diterima setiap bulan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 89 responden atau 53,3%. Pada indikator ketiga tentang kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu promosi (X2.3) responden merasa promosi merupakan bentuk penghargaan dari pimpinan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 80 responden atau 47,9%. Pada indikator keempat tentang kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu pengawasan (X2.4) responden merasa puas dengan gaya pengawasan pimpinan terhadap aktifitas kerja pegawai, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 103 responden atau 61,7%. Pada indikator kelima tentang kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu rekan kerja (X2.5) responden merasa puas dengan rekan kerja yang mendorong untuk bekerja dengan efektif, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 85 responden atau 50,9%. Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi sebagian besar menyatakan respon setuju pada indikator variabel kepuasan kerja.

### 6.7.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)*

#### Distribusi Responden Atas Jawaban 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	8	4,8	30	18	109	65,3	20	12	167	100
2	Z2	0	0	7	4,2	41	24,6	98	58,7	21	12,6	167	100
3	Z3	0	0	12	7,2	53	31,7	87	52,1	15	9	167	100
4	Z4	0	0	22	13,2	43	25,7	86	51,5	16	9,6	167	100
5	Z5	0	0	16	9,6	40	24	91	54,5	20	12	167	100

Dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variable *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk indikator pertama tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu *Altruism (Z1)* sebagai seorang pegawai responden harus mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan diri, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 109 responden atau 65,3%. Sedangkan untuk indikator kedua tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu *Civic Virtue (Z2)* responden merasa memiliki keharusan dalam berperan dalam mengatasi masalah-masalah organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 98 responden atau 58,7%. Sedangkan untuk indikator ketiga tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu *Sportmanship (Z3)* responden merasa akan bertahan dalam organisasi meski dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 87 responden atau 52,1%. Sedangkan untuk indikator keempat tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu *Conscientiousness (Z4)* responden merasa

harus meningkatkan kinerja dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreatifitas dan inovasi demi peningkatan organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 86 responden atau 51,5%. Sedangkan untuk indikator kelima tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu *Courtesy (Z5)* Sebagai pegawai responden merasa harus mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi maupun dari individu didalam organisasi, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 91 responden atau 54,5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara keseluruhan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi sebagian besar menyatakan respon setuju pada variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

#### 6.7.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

##### Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja pegawai (Y)

No	Indikator	Skor											
		1		2		3		4		5			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Y1	0	0	12	7,2	30	18	108	64,7	17	10,2	167	100
2	Y2	0	0	14	8,4	22	13,2	112	67,1	19	11,4	167	100
3	Y3	0	0	20	12	38	22,8	83	49,7	26	15,6	167	100
4	Y4	0	0	27	16,2	35	21	86	51,5	19	11,4	167	100
5	Y5	0	0	18	10,8	32	19,2	93	55,7	24	14,4	167	100

Dalam variabel kinerja pegawai (Y) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk indikator pertama tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu efektif (Y1) responden merasa mampu menyelesaikan pekerjaan menggunakan metode yang tepat sehingga tidak membutuhkan banyak waktu (efektif), didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 108 responden atau 64,7%. Untuk indikator kedua tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten

Banyuwangi yaitu efisien (Y2) responden merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisiensi biaya yang tepat guna, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 112 responden atau 67,1%. Untuk indikator ketiga tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu kualitas (Y3) responden merasa kualitas pekerjaan yang diselesaikan telah sesuai dengan ketentuan pekerjaan, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 83 responden atau 49,7%. Untuk indikator keempat tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu ketepatan waktu (Y4) responden merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 86 responden atau 51,5%. Untuk indikator kelima tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yaitu keselamatan (Y5) responden merasa selalu memperhatikan keselamatan kerja dalam setiap aktifitas di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 93 responden atau 55,7%. Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi sebagian besar responden umumnya memberikan respon setuju.

#### **6.8. << Evaluasi Outer Model >>**

Uji validitas ini menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor loadings (cross-loadings factor) dengan nilai lebih dari 0,50 dan average variance extracted (AVE) dengan nilai melebihi 0,50 untuk uji validitas konvergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai AVE konstruk seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Hasil perhitungan WarpPLS 5.0 pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,001. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar AVE variabel yang sama telah lebih tinggi dari pada nilai akar AVE pada variabel yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria uji validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi semua ketentuan uji validitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai Composite *reliability*



*coefficients* dan *Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,7. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

## **6.9 << Uji Hipotesis >>**

Pada bagian ini meanguraikan 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 kepuasan kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) dan kinerja pegawai (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. 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.

### **6.9.1`Pengaruh Kompetensi Pegawai (X1) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z)**

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa untuk pengujian variabel Kompetensi Pegawai (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,371 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kompetensi Pegawai (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).

### **6.9.2 Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z)**

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa untuk pengujian variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,462 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).

### **6.9.3 Pengaruh Kompetensi Pegawai (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa untuk pengujian variabel Kompetensi Pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,229 dengan  $\rho$ -value

sebesar 0,001. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kompetensi Pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).

#### **6.9.4 Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil perhitungan bahwa untuk pengujian variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,533 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

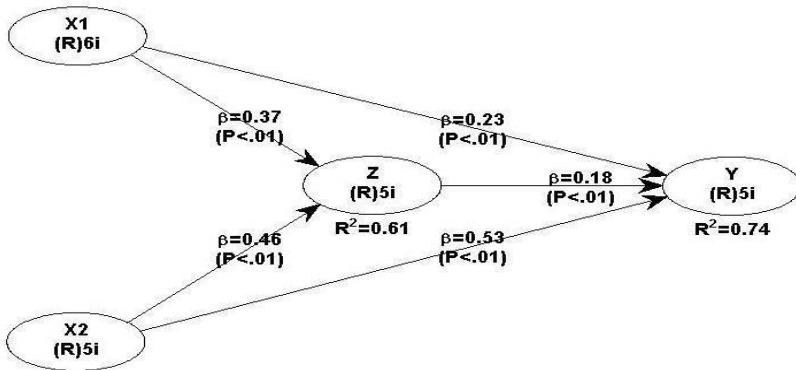
#### **6.9.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) Terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan analisis statistik maka untuk pengujian variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,179 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,009. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,009 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

### **6.10 << Model Hipotesis >>**

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa masing-masing nilai dalam penelitian telah memenuhi kriteria ideal. Nilai APC, ARS, dan AVIF yang memenuhi kriteria ideal menunjukkan bahwa secara keseluruhan model penelitian ini baik. Kecocokan model dapat pula dihitung menggunakan indeks *goodness of fit*. Indeks *goodness of fit* (GoF) didefinisikan sebagai rata-rata geometris atau akar dari rata-rata *communality* dan rata-rata  $R^2$  untuk semua konstruk endogen. Indeks GoF menunjukkan kekuatan prediksi atas model keseluruhan. Nilai GoF memiliki interval antara 0 sampai dengan 1. Nilai GoF yang mendekati angka 1 menunjukkan estimasi model path yang baik (Aker, D'Ambra, dan Ray, 2011). Indeks GoF untuk model penelitian ini sebesar 0,579. Dengan demikian, model struktural yang menjelaskan hubungan keempat variabel memiliki daya prediksi yang baik (fit).

**Gambar 6.1 : Analisis Jalur**



### 6.11 <1 Koefisien Determinasi >>

Hasil pengujian model struktural (inner model) dapat dilihat pada R-square ( $R^2$ ) pada setiap konstruk endogen, nilai koefisien jalur, nilai t dan nilai p tiap hubungan path antar konstruk. Nilai koefisien jalur dan nilai t pada setiap jalur akan dijelaskan dalam sub bahasan hasil pengujian hipotesis. Hasil dari analisis pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), menunjukkan nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  sebesar 0,606, dari hasil tersebut berarti seluruh variabel bebas (kompetensi pegawai dan kepuasan kerja) mempunyai kontribusi sebesar 60,6% terhadap variabel intervening (Organizational Citizenship Behavior (OCB)), dan sisanya sebesar 39,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian. Hasil dari analisis pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai, menunjukkan nilai koefisien determinasi atau R square sebesar 0,741, dari hasil tersebut berarti seluruh variabel bebas (komptensi pegawai, kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)) mempunyai kontribusi sebesar 74,1% terhadap variabel terikat (kinerja pegawai), dan sisanya sebesar 25,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian.

## 6.12 << Pembahasan >>

### 6.12.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengujian variabel Kompetensi Pegawai (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,371 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kompetensi Pegawai (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z). Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima.

(T. Hutapea, 2008a) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut (Mulyadi, 2016) kompetensi menunjukkan terdapatnya pencapaian dan pemeliharaan suatu tingkatan pemahaman dan pengetahuan yang memungkinkan seseorang anggota untuk memberikan jasa dengan kemudahan dan kecerdikan. Pegawai sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi harus memiliki kompetensi yang mumpuni dengan menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang pemerintahan, layanan publik kepegawaian dan pengelolaan laporan keuangan dan asset sebagai sesuatu yang terpenting. Mengingat Kantor sekretariat daerah Kabupaten Banyuwangi merupakan OPD (Organisasi Pemerintah Daerah) yang tujuan utama pembentukannya adalah memberikan layanan kepada masyarakat di wilayah Kabupaten Banyuwangi. Penting untuk selalu memiliki kompetensi yang baik agar termotivasi untuk memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat maupun pemerintah daerah. Penelitian terdahulu yang juga membahas masalah hubungan antara kompetensi dengan OCB antara lain : (Alhasani et al., 2021; Mangindaan et al., 2020) yang menyatakan bahwakompetsni berdampak terhadap OCB.

### 6.12.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengujian variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,462 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja (X2)

terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z). Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau H2 diterima. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh : (Barlian Noer, 2010; Darmawati & Indartono, 2015; Iswara Putra & Kartika Dewi, 2016; Margahana et al., 2018; Sabahi & Sanai Dashti, 2016; Saraswati, 2017; Yuliani & Katim, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bharata et al., 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### **6.12.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel Kompetensi Pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,229 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kompetensi Pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau H3 diterima.

Beberapa penelitian yang menghubungkan antara kompetensi dengan kinerja dilakukan oleh : (Adam & Kamase, 2019; Amdani et al., 2019; Ataunur & Ariyanto, 2015; Bahri et al., 2018; Basalamah, 2017; Chandra et al., 2020; Friolina et al., 2017; Indiyansih et al., 2020; Manik & Syafrina, 2018; Mukhtar, 2018; Mustikawati & Qomariah, 2020; Nyoto et al., 2020; Pinca, 2015; Rande, 2016; Setiawati, 2017; Sriwidodo & Haryanto, 2010; Sujana, 2012; Utomo et al., 2019; Wasiman, 2020; Widyanto & Mersa, 2018; Wongso et al., 2020; Yamin & Ishak, 2018).

### **6.12.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,533 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi, terbukti kebenarannya atau H4 diterima.

Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan : (Arda, 2017; Changgriawan, 2017; Darma & Supriyanto, 2018; Indrawati, 2013; Inuwa, 2016; Kharisma et al., 2019; R. A. Kurniawan et al., 2019a; Saleh et al., 2016; Saputra et al., 2016; Tilaar et al., 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan berdampak terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian (Abidin et al., 2020) dengan hasil yang menyakatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

#### **6.12.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,179 dengan *p-value* sebesar 0,016. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,009 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima.

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ekowati et al., 2013; Jufrizen et al., 2020; Sari & Sus, 2015; Ticoalu, 2013) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian (Novelia et al., 2016), (Nur Agustiningsih et al., 2016) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **BAB 7**

### **<<PENUTUP>>**

#### **7.1 < Kesimpulan >>**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian membuktikan kompetensi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Dengan demikian perlu adanya peningkatan kompetensi pegawai agar dapat meningkatkan OCB
2. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Kepuasan pegawai perlu mendapatkan perhatian oleh setiap organisasi agar peran OCB dapat efektif berlaku dalam setiap organisasi.
3. Hasil pengujian membuktikan kompetensi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Pegawai yang mempunyai kompetensi sesuai dengan keahliannya maka mereka akan berkerja dengan baik.
4. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Dengan demikian pegawai yang merasa puas dalam bekerja maka mereka akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. Hasil pengujian membuktikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Pegawai yang mempunyai OCB yang tinggi biasanya menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu sehingga kinerjanya juga baik.

#### **7.2 << Saran >>**

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Disarankan untuk pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi untuk meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai diantaranya kompetensi, dan kepuasan kerja. Pegawai yang telah memiliki kinerja yang baik diharapkan untuk mempertahankan jika memungkinkan terus ditingkatkan.

2. Pemerintah daerah perlu memperhatikan perilaku pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi yang menunjukkan adanya rasa puas atas bidang kerja maupun jabatan yang diberikan dengan melakukan evaluasi langsung oleh atasan.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel penelitian untuk menambah khazanah pengetahuan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi.

<< >>

---

---

---

---



## DAFTAR PUSTAKA

---

---

- Abidin, Z., Adam, S., & Hadi, C. (2020). The Effect of Work Satisfaction and Work Spirituality on Performance through Organizational Commitments: a Quantitative Approach to College Lecturers in Ternate , Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 433-449. [https://www.ijicc.net/images/vol\\_13/Iss\\_8/13832\\_Marasabessy\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_8/13832_Marasabessy_2020_E_R.pdf)
- Achmad, S. H. (2016). The Effect of Competency, Motivation, and Organizational Culture on The Employee Performance at The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia. *JBHOST*, 2(1), 136-146. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Adam, F., & Kamase, J. (2019). The effect competence and motivation to satisfaction and performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(3), 132-140.
- Alhasani, I. S., Suswati, E., & Budi, G. (2021). Diterima : Perkembangan Penerimaan Pajak Realisasi dan Pertumbuhan Pajak. *Jurnal Sosial dan Teknologi*, 1(9), 106-120. <https://sostech.greenvest.co.id/index.php/sostech/article/view/206/264>
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction , Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement ( A Case of Public Sector University of Gujranwala Division ). *International journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30. [file:///C:/Users/Steve/Documents/Argosy EdD OL/Leadership articles/Org Behavior/work overload\\_job satisfaction\\_engagement.pdf](file:///C:/Users/Steve/Documents/Argosy%20EdD%20OL/Leadership%20articles/Organizational%20Behavior/work%20overload_job%20satisfaction_engagement.pdf)
- Amdani, D., Sinulingga, S., Absah, Y., & Muda, I. (2019). The effect of competence and organizational culture on employee performance of ganesha medan polytechnic. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(4), 155-159.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45-60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 16(2), 135-150.
- Atikah, K., & Qomariah, N. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 216-227.

<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>

- Azhad, M. N., Anwar, & Qomariah, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cahaya Ilmu.
- Bahri, S., Basalamah, S., Kamse, J., & Bijang, J. (2018). The effect of islamic leadership, competence and compensation on work dicipline and teacher performance of madrasah aliyah in makassar city. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(12), 137–143.
- Barlian Noer, A. (2010). Pengaruh Tipe Kepribadian, Kontrak Psikologis, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Paru Kabupaten Jember. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 363–373.
- Basalamah, M. S. (2017). The Influence Of Motivation, Competence And Individual Characteristics On Performance Clerk (The Study) In The City Of Makassar. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(12), 148–153.
- Basriani, A. (2016). Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen ( studi pada yayasan pendidikan persada bunda pekanbaru). *Tepak Manajemen Bisnis*, VIII(1), 21–34.
- Bayu Putra Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 380. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14>
- Bharata, Zunaidah, & Diah, Y. M. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI PT PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG (KASUS DI DIVISI TEKNOLOGI. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(2).
- Chandra, J. A., G, N. N. P. M., & Qomariah, N. (2020). Impact of Organizational Citizenship Behavior , Leadership , Individual Characteristics and Competence on Teacher Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 244–256.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1–7. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6095/5593>
- Chelagat, L. J., Chepkwony, P. K., & Kemboi, A. (2015). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(4), 55–61.

- Darma, S. P., & Supriyanto, A. S. (2018). THE EFFECT OF COMPENSATION ON SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Management and Economics Journal*, 3(2), 105–123.
- Darmawati, A., & Indartono, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 49–64. <https://doi.org/10.21831/jim.v12i2.11749>
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Salemba Empat.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Management Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Ferdinand, A. (2015). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen . Edisi ke 2*. Semarang: BP UNDIP. BP Universitas Diponegoro.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09), 1300–1310. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>
- Friolina, D. G., Sudarsih, S., Endhiarto, T., & Musmedi, D. P. (2017). Do Competence , Communication , And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(09), 211–215.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi . .* BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. In *Universitas Diponegoro* (Edisi 8). <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>
- Gomes, F. C. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI Offset.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. ANDI Offset.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.

- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2011). *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gholia. Indonesia.
- Hutapea, T. (2008a). *Kompetensi Plus*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hutapea, T. (2008b). *Kompetensi Plus*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 438–456. <https://doi.org/10.22441/jimb.v2i1.3688>
- Indiyaningsih, K. M. H., Murdyastuti, A., & Puspitaningtyas, Z. (2020). Effect of human resource competency, work culture and utilization of information technology to performance of employees. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 3636–3641.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.
- Irvany, A. Y., & Fariz. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, kepuasan Kerja Dan Integritas terhadap Kinerja Badan Keuangan Daerah KABUPATEN Pasuruan. *Journal of Economic and Business*, 1(1), 79–91.  
<http://www.ejurnal.stieyapan.ac.id/index.php/JEB/article/view/65>
- Iskandar, S., & Juhana, E. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 86–98.  
<http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/41>
- Iswara Putra, B., & Kartika Dewi, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(8), 255043. <https://doi.org/10.21831/economia.v9i1.1372>
- Judge. (2011). *Organizational Berhavoieur, Edisi 12*. Salemba Empat.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>

- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Kurniawan, M. A., Qomariah, N., & Cahyono, D. (2021). The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(10), 1880–1892. <https://ijefm.co.in/current.php>
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019a). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 4(4), 148–160.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019b). Dampak Organizational Citizenship Behavior , Motivasi. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148–160.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7th ed.). McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach, 13th Ed.* Information Age Publishing, Incorporated.
- Luthfi, M., Umam, K., & Pinem, R. J. (2021). PENGARUH JOB COMPETENCY DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ( Studi pada Karyawan Hotel Horison Pekalongan ) Pendahuluan Robbin dan Judge ( 2017 ) mendefinisikan perilaku organisasi adalah “. *Jurnal Administrasi Bisnis*, X(2), 1096–1108.
- Mangindaan, B., Tewal, B., & Dotulong, L. O. H. (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), 85–96. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/27349/26909>
- Mangkunegara, A. . A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*

- Perusahaan. In *PT. Remaja Rosdakarya. Bandung* (Libk. 53, Zenbakia 9). Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Perilaku Konsumen*. PT. Eresco.
- Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1–6. <https://doi.org/10.31849/jieb.v15i1.72>
- Margahana, H., Haryono, S., & EQ, Z. M. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung. *Journal of Resources Development and Management*, 46(07), 1–10.
- Mukhtar, A. (2018). The effect of competence and organization culture to work satisfaction and employee performance of Sharia banks in Makassar city. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(10), 1–6.
- Mulyadi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. IN Media.
- Mustikawati, E., & Qomariah, N. (2020). The Effect of Education , Training and Competency on Teacher Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(10), 14–20. <https://doi.org/10.35629/8028-0910031420>
- Novelia, M., Swasto, B., & Ruhana, I. (2016). PENGARUH KOMITMEN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 38(2), 71–78.
- Nur Agustinarsih, H., Thoyib, A., Djumilah, H., & Noermijati. (2016). The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>
- Nurnanigsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Nyoto, Purwati, A. A., & Suyono. (2020). A study on the influence of organizational culture, leadership, transformational leadership, and competency on the commitment of DPRD members and the implication to the performance of the regency/municipal DPRD members in Riau Province. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 596–605.

- Pinca, E. C. (2015). The Mobile Teachers Profile Competencies Performance And Problems In The Department Of Education Division Of Northern Samar Philippines. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(8), 45–50.
- Putra, A. S. E. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Perangkat Desa. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 5(1), 24. <https://doi.org/10.24036/jess.v5i1.314>
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(1), 27–34.
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Studi Empiris* (1. arg.). Pustaka Abadi. <http://repository.unmuhjember.ac.id/cgi/users/home?screen=EPrint::Deposit&eprintid=12284#t>
- Rande, D. (2016). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan, komunikasi dan informatika kabupaten mamuju utara. *e Jurnal Katalogis*, 4, 101–109.
- Rantesalu, A., Mus, A. R., & Arifin, Z. (2017). The effect of competence, motivation and organizational culture on employee performance: the mediating role of organizational commitment. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 4(9), 8–14. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m7wqs>
- Rina, R., & Perdana, A. H. (2017). Pengaruh Kompetensi Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kota Makassar. *Jurnal Riset*, 3(008), 88–100. <https://doi.org/10.31219/osf.io/67n8g>
- Robbins, S. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Erlangga.
- Sabahi, A. H., & Sanai Dashti, N. (2016). The effect of emotional intelligence and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 6, 475–480. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.6.001>
- Sadariah. (2019). Influence of style leadership to satisfaction work and employee performance at a company's cargo Hasanuddin International Airport Makassar. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(1), 37–41.
- Saleh, A., Ramly, M., Gani, M. U., & Suriyanti, S. (2016). Factors Affecting The Job Satisfaction And Performance Of Nurses Private Hospitals Class B In Makassar. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 5(10), 74–77.
- Sanosra, A., Ade, P., & Qomariah, N. (2014). *Perilaku Organisasi*. Cahaya

Ilmu.

- Saputra, A. T., Bagia1, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1), 1–8. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6095/5593>
- Saraswati, N. P. A. S. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bakti Saraswati*, 06(2), 150–161.
- Sari, O. R., & Sus. (2015). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 28–35. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i1.7221>
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2016). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat.
- Setiastuti, R., Zuhriatusobah, J., & Rahayu, Y. (2022). Pengaruh Kompetensi, Integritas, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Weaving Produksi pada PT XYZ. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 385–402. <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/16516/8636>
- Setiawan, Y., Qomariah, N., & Jember, U. M. (2022). The Role of Competence , Leadership , Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 11(2), 47–58. <https://doi.org/10.35629/7722-1102014758>
- Setiawati, T. (2017). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Media Pendidikan, Gizi, dan Kuliner*, 1(1), 1–5.
- Setyowati, T., Az, B. T., & Tobing, D. S. K. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction with Employee Performance. *Q*, 22(185), 220–234. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.29>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Sekolah. Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sinambela, L. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara.
- Solihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS*. Pustaka Pelajar.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1).



- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujana, E. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung Dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 2(1), 1–27.
- Susanti Gunawan, J., Datun Solang, P., & Kartika, W. (2013). Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 1(2), 120–133. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/961>
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Salemba Empat.
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational citizenship terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
- Ticoalu, L. (2013). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 782–790.
- Tilaar, N. R., Sendow, G. M., & Jorie, R. J. (2017). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 5(2), 2070–2078.
- Tohardi, A. (2006). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju.
- Utomo, A. W., Qomariah, N., & Nursaid. (2019). The Impacts of Work Motivation , Work Environment , and Competence on Performance of Administration Staff of dr . Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(09), 46–52. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(8\)9/Series-2/G0809024652.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(8)9/Series-2/G0809024652.pdf)
- 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. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wahyudi, A., Qomariah, N., & Sanosra, A. (2022). ANALYSIS OF THE

EFFECT OF TEACHER COMPETENCY AND WORK ENVIRONMENT ON TEACHER PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT PRIVATE VOCATIONAL. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 2(1), 19–27.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35870/ijmsit.v2i1.462>

- Wasiman. (2020). Effect of organizational culture, rewards, competence, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6329–6333.
- Waspodo, A. A., & Minadaniati, L. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ) Karyawan Pada Pt . Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1), 1–16.
- Widyanto, E. A., & Mersa, N. A. (2018). The influence of lecturer competence and students quotient on understanding of accounting science (Empirical study on students in accounting department of state polytechnic samarinda). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(12), 40–49.
- Wijianto, Cahyono, D., & Qomariah, N. (2020). How To Improve Employee Performance At The Forest Service. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(8), 256–264.
- Wongso, S. H., Gana, F., & Kerih, A. S. Y. (2020). “The Effect Of Entrepreneurship Motivation, Entrepreneurship Competency, And Financial Literation On Msmes In Kupang City”. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 5236–5241.
- Yamin, M., & Ishak. (2018). The effect of employees competency, application of performance-based budgeting and functional supervision on the performance (LKD) SKPD. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(8), 215–219.
- Yuliani, I., & Katim, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 401–408. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v2i3.74>
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.  
<https://www.coretanzone.id/2019/02/7-teori-kepuasan-kerja-menurut-para-ahli.html>  
<https://bangsabelajar.blogspot.com/2017/02/landasan-teori-ocb.html>

## **BIOGRAFI PENULIS**

---

---

Berisi tentang profil penulis. Dapat berupa Nama, TTL, pekerjaan, pendidikan, hasil karya, dan lain sebagainya.



**Nurul Qomariah**, lahir pada 10 Agustus 1967 di Kabupaten Jember, Jawa Timur, dari perkawinan bapak Murjadi dengan Ibu Siti Hidajah yang merupakan anak ketiga dari lima bersaudara. Pendidikan formal telah dilalui antara lain: Pendidikan SD di SD Patrang II Jember lulus tahun 1980, pendidikan SMP di SMP Muhammadiyah Jember lulus tahun 1983, pendidikan SMA di SMA Negeri I Jember lulus tahun 1986, pendidikan sarjana di Prodi Manajemen Universitas Jember lulus tahun 1992, pendidikan Magister di Prodi Magister Manajemen Universitas Jember lulus 2005, pendidikan doktoral di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang lulus tahun 2012. Sejak tahun 1993 menjadi dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember sampai dengan sekarang. Tahun 2015 mendapat predikat Dosen Terbaik Bidang Ilmu Sosial. Tahun 2015-2019 menjabat sebagai Kepala LPPM UM Jember. Tahun 2023 tepatnya bulan Maret mendapat prestadi Dosen Berprestasi Bidang Sosial Humaniora dan juga Lolos sebagai Asesor Lamemba. Beberapa judul buku yang sudah ditulis antara lain: Nilai-nilai Islam Dalam Perguruan Tinggi (Monograf 2013) , Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan (Monograf 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar 2015) Marketing Adactive Strategy (buku Ajar 2016) Bank dan Lembaga Keuangan Lain (Buku Ajar 2015), Book Chapter Internasional dan Book Chapter Nasional (2020). Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar 2020).



**Ni Nyoman Putu Martini G**, lahir di Kabupaten Jember, pada 08 Maret 1967. Putri ke-3 dari 8 bersaudara dari pernikahan bapak I Made Dangin G dengan ibu Lilik Sri Soepadmi. Pendidikan formasi SD di SDN Jember Kidul 2 Jember lulus tahun 1980, SMP I FKIP UJ di Jember lulus tahun 1983, SMA I FKIP UJ di Jember lulus tahun 1986, Pendidikan S1 di Universitas Muhammadiyah Jember prodi Manajemen lulus tahun 1990, Pendidikan Magister Manajemen Universitas Jember lulus tahun 2002 dan Pendidikan doctoral di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang lulus tahun 2014. Sejak tahun 1990 menjadi dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember sampai saat ini. Menjadi Pimpinan DPRD Kabupaten Jember tahun 2014-2019. Unit Penjamin Mutu Magister Manajemen tahun 2020, Kaprodi Magister Manajemen tahun 2020-2024.



**Putu Ayu Rusmayanti**, lahir pada tanggal 27 November 1995 di Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali, dari perkawinan Bapak I Komang Daging,S.Sos,M.Si dengan Ibu Ni Nyoman Sri Ari Mayuni,SE yang merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Pendidikan formal telah dilalui antara lain : Pendidikan SD di SD Negeri 4 Padangkertha Amlapura Kabupaten Karangasem lulus tahun 2006, pendidikan SMP di SMP Negeri 2 Amlapura Kabupaten Karangasem lulus tahun 2009, pendidikan SMA di SMA Negeri 2 Amlapura Kabupaten Karangasem lulus tahun 2012, pendidikan Sarjana di Program Studi Politik Pemerintahan dan Kebijakan Pemerintahan Institut Pemerintahan dalam Negeri (IPDN) lulus tahun 2018, pendidikan Magister di Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember lulus tahun 2022. Sejak tahun 2018 menjadi Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Kerjasama Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Bali, tahun 2019 sampai dengan sekarang menjadi Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Banyuwangi.

## **SINOPSIS**

### **“PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH ”**

**Dr. Nurul Qomariah, MM**  
**Dr.Ni Nyoman Putu Martini, MM**  
**Putu Ayu Rusmayanti, S.IP, MM**

Buku referensi ini yang memiliki judul “PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH ”ini merupakan tulisan yang berasal dari hasil riset dengan tema dan konsep teori tentang :kompetensi, kepuasan kerja, organizational citizenship behavior dan kinerja pegawai yang diterapkan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Sekda ini merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertanggung jawab kepada kepala daerah (bupati dan wakil bupati) dalam rangka urusan penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Oleh karena itu penting menilai kinerja pada OPD Sekda pada Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Rancangan isi dari buku referensi ini yaitu pada Bab 1 berisi tentang penting konsep yang diangkat dalam riset ini. Bab 2 berisi tentang teori kinerja yang menjadi tujuan akhir dari riset ini. Bab 3 membahas tema tentang teori mengenai kompetensi. Bab 3 membahas tentang teori kepuasan kerja. Bab 4 membahas tentang teori organizational citizenship behavior. Bab 6 membahas implementasi dari konsep dan tema yang sudah dibahas pada bab sebelumnya jika diterapkan pada pemerintah daerah. Penerapan implementasi ini menggunakan metode penelitian yang berupa analisis deskripsi dan analisis statistic induktif berupa pengujian validitas dan reliabilitas data, serta pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM. Setelah dilakukan analisis maka penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan. Adapun kesimpulan yang pertama yaitu variable kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Kesimpulan kedua yaitu bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Kesimpulan ketiga yaitu kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Kesimpulan keempat yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi. Dan kesimpulan yang terskhir yaitu organizational citizenship behavior (OCB) pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.