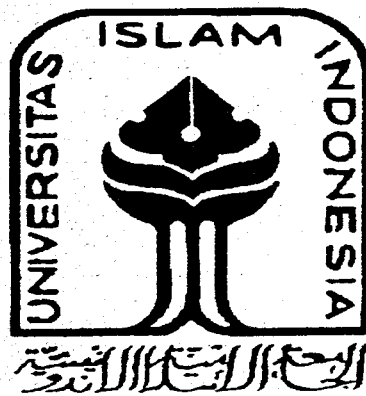


**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIII
(PERSERO) KEBUN GUNUNG MELIAU
KALIMANTAN BARAT**

SKRIPSI



ditulis oleh

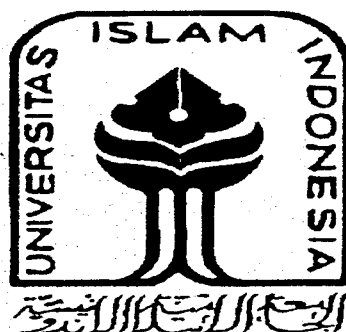
Nama : Retnayu Isfandiary
Nomor Mahasiswa : 00 311 139
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIII
(PERSERO) KEBUN GUNUNG MELIAU
KALIMANTAN BARAT**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



oleh

Nama : Retnayu Isfandiary
Nomor Mahasiswa : 00 311 139
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 9 Februari 2004

Penulis,

Retnayu Isfandiary

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
STUDI KASUS DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIII
(PERSERO) KEBUN GUNUNG MELIAU
KALIMANTAN BARAT**

Nama : Retnayu Isfandiary
Nomor Mahasiswa : 00 311 139
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 Februari 2004

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,


Dra. Hj. Suhartini, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

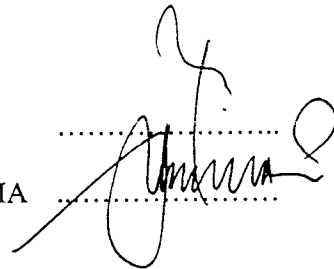
**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS DI PT. PERKEBUMAN NUSANTARA XIII
(PERSERO) KEBUN GUNUNG MELIAU KALIMANTAN BARAT**

**Di susun Oleh: RETNAYU ISFANDIARY
Nomor mahasiswa: 00311139**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 11 Maret 2004

Penguji/Pemb. Skripsi : DRA. SUHARTINI, M.SI

Penguji : DRS. H. AKHMAD MUHADI, MA

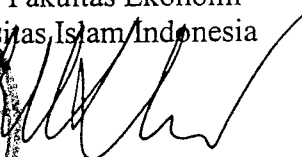


Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. H. Suwarsono, MA



MOTTO

Kesulitan hadir di dunia ini untuk diatasi.

Orang yang berjiwa besar tidak akan mengeluhkan berbagai rintangan

yang dapat menghambat kesuksesan,

seperti besi berbentuk tabung pada pistol

yang mencegah sebuah peluru mengarah ke segala arah.

Justru melalui tabung itu, sebuah peluru memiliki kekuatan luar biasa

untuk menuju ke satu arah.

Orang yang tangguh membenci kesuksesan yang didapat dengan mudah.

— Ralph Waldo Emerson —

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada mereka yang sangat kucintai:

- Allah SWT, tempat aku mengadu, meminta dan bergantung—terima kasih karena Engkau tak pernah meninggalkanku.
- *Papa, you are the best father in the world, I'll always do my best to honor you.*
- Mama, terima kasih untuk semua doa, dukungan, semangat dan kesabaran yang mama berikan, Ayu akan selalu membutuhkannya.
- *Nova, don't be lazy girl!!*
- *Zhu Xiao Tian, you are my inspiration, xie xie ni...*
- *Kaka, terimakasih untuk semua kebahagiaan yang pernah kau berikan, I'm so glad to met you.*
- *Last, but not least, skripsi ini kupersembahkan untuk almamaterku tercinta.*

ABSTRAK

Skripsi ini berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XIII, khususnya di wilayah kerja Kebun Gunung Meliau, Kalimantan Barat. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (*obedience, loyalty, participation*) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif (statistik) dan metode kualitatif, hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan membuahkan hasil yang lebih akurat sehingga dapat dicari solusi yang tepat. Penelitian kuantitatif dilaksanakan dengan menggunakan instrumen kuisioner, selanjutnya kuisioner ini diolah menggunakan bantuan komputer program SPSS ver 10.0. Penelitian kualitatif dilaksanakan dengan metode wawancara dan observasi lapangan, data yang didapat kemudian disimpulkan dan dicari solusinya.

Melalui wawancara dan observasi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Gunung Meliau memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* serta kinerja yang tinggi. Dengan demikian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja karyawan, dimana tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi diikuti oleh tingkat kinerja karyawan yang tinggi pula. Sedangkan dari analisis statistik diperoleh kesimpulan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 58,6 %. Secara parsial variabel *obedience* dan *participation* mempengaruhi kinerja karyawan akan tetapi variabel *loyalty* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis didapatkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel *obedience*, hal ini dibuktikan dengan angka r^2 variabel *obedience* yang terbesar diantara variabel bebas yang lain, yaitu sebesar 0,241.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Obedience, Loyalty, Participation, Kinerja Karyawan.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas terselesaikannya skripsi berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan” sebagai tugas akhir penulis guna memperoleh gelar sarjana Strata-1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Skripsi ini membahas mengenai bagaimana sesungguhnya pengaruh perilaku karyawan yang digolongkan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja mereka. Penelitian dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara XIII (persero), Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku karyawan yang mengindikasikan *Organizational Citizenship Behavior* (kepatuhan, loyalitas dan partisipasi) ternyata berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga naik turunnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* akan diikuti oleh naik turunnya kinerja karyawan secara searah.

Selain Dia yang selalu membimbing, begitu banyak pihak yang berperan dalam penyusunan skripsi ini. Maka, pada lembar yang khusus ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak tersebut.

1. Dra. Hj. Suhartini, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi, atas bimbingannya selama penyusunan skripsi ini sehingga layak diterima.
2. Bp. Fauzi Yusuf, Direktur SDM dan Umum PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) yang telah mengizinkan penulis mengadakan penelitian di wilayah kerja Kebun Gunung Meliau.

3. Bp. H.S. Manalu (Administratur Kebun Gunung Meliau) yang telah memberi keleluasaan pada penulis dalam mengadakan penelitian, serta Bp. Andreas Banyu dan seluruh karyawan Kebun Gunung Meliau yang telah meluangkan waktu untuk membantu pengumpulan data.
4. Papa, Mama dan Adik tercinta yang telah memberikan dukungan, bantuan dan doa kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Pakdhe Jum dan keluarga—keluarga di Yogya, terima kasih banyak.
6. Bapak dan Ibu Hirsam Ridwan.
7. Sahabat-sahabatku—Ira (kamu adalah teman yang paling baik, *thanks for everything*), Utin dan Agung (doaku untuk kalian berdua), “Kiky” (yang selalu bersedia mengantarku kemana-mana, *makasih banget*), Dita (teman curhat yang begitu memahamiku, begitu banyak persamaan diantara kita, *I hope we'll be friends forever*), Tami (teman jalan yang paling asyik), Mba Widhi, Doni, Romi (manusia dengan begitu banyak kreativitas yang sangat kukagumi), Anak-anak Candi Gebang dan teman-teman sejalan di SDM—*Thanks* atas *support* dan bantuannya. *You are the best!!!*
8. Adik-adikku—Rinda, Nina, Dyan dan Putri—*keep crazy girls!!!*
9. Teman-teman di kost Pak Dirjo—Teh Dede, Tina, Evi, Leny, Fitri, Wulan, Eny, Leni dan Lena—terima kasih banyak, tetap kompak ya...
10. Teman-teman semua—khususnya Kelas B— Manajemen angkatan 2000, terima kasih banyak.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, namun justru penulis harap karya ini dapat memacu lahirnya karya-karya lain yang lebih baik.

Yogyakarta, Februari 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	iv
Halaman Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	7
2.2. Landasan Teori	11

2.2.1.	Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.2.	Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia.....	13
2.2.2.1.	Fungsi Manajemen.....	14
2.2.2.2.	Fungsi Operasional.....	15
2.2.3.	Konsep <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.2.3.1.	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.2.3.2.	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.2.3.3.	Bentuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	21
2.2.3.4.	Sebab Timbulnya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ..	22
2.2.4.	Konsep Kinerja Karyawan.....	25
2.2.4.1.	Pengertian Kinerja Karyawan.....	25
2.2.4.2.	Penilaian Kinerja.....	27
2.2.4.3.	Kegunaan Penilaian Kinerja.....	33
2.2.4.4.	Metode Penilaian Kinerja.....	35
2.2.5.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan	37
2.3.	Hipotesis	40

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Lokasi Penelitian	41
3.1.1.	Profil Perusahaan	41
3.1.2.	Visi dan Misi PTPN. XIII (Persero).....	43
3.1.2.1.	Visi PTPN. XIII (Persero).....	43

3.1.2.2. Misi PTPN. XIII (Persero).....	43
3.1.3. Struktur Organisasi	43
3.2. Metode Penelitian	45
3.2.1. Variabel Penelitian	45
3.2.2. Definisi Operasional Variabel.....	45
3.2.2.1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	45
3.2.2.2. <i>Employee Performance</i>	47
3.2.3. Instrumen Pengumpul Data	48
3.2.4. Uji Coba Instrumen Penelitian	49
3.2.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data	50
3.2.6. Populasi dan Sampel	52
3.2.7. Alat Analisis.....	55
3.7.2.1. Analisis Kualitatif.....	55
3.7.2.2. Analisis Kuantitatif.....	55
3.3. Kerangka Pemikiran	60

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Kualitatif.....	61
4.1.1. Wawancara	61
4.1.2. Analisis Karakteristik Responden	63
4.1.2.1. Jenis Kelamin Responden.....	63
4.1.2.2. Usia Responden.....	64
4.1.2.3. Status Perkawinan Responden.....	65

4.1.2.4.	Tingkat Pendidikan Responden.....	66
4.1.2.5.	Status Jabatan Responden.....	67
4.1.2.6.	Masa Kerja Responden.....	68
4.1.3.	Analisis Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan.....	69
4.1.3.1.	Analisis Variabel <i>Obedience</i>	70
4.1.3.2.	Analisis Variabel <i>Loyalty</i>	72
4.1.3.3.	Analisis Variabel <i>Participation</i>	74
4.1.3.4.	Analisis Variabel Kinerja Karyawan.....	76
4.2.	Analisis Kuantitatif	86
4.3.	Uji Hipotesis	88
4.4.	Implikasi Hasil Penelitian.....	92
4.4.1.	Implikasi Teoritis.....	92
4.4.2.	Implikasi Manajerial.....	92
 BAB V	 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan.....	94
5.2.	Saran	95

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
2.1 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
3.1. Populasi Karyawan PTPN. XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalbar Tahun 2003	53
3.2. Pembagian Sampel	55
4.1. Jenis Kelamin Responden	63
4.2. Usia Responden	64
4.3. Status Perkawinan Responden	65
4.4. Tingkat Pendidikan Responden	66
4.5. Status Jabatan Responden	67
4.6. Masa Kerja Responden	68
4.7. Kelompok Responden Dominan dari Masing-masing Karakteristik	69
4.8. Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Variabel <i>Obedience</i>	70
4.9. Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Obedience</i>	70
4.10. Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Variabel <i>Loyalty</i>	72
4.11. Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Loyalty</i>	72
4.12. Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Variabel <i>Participation</i>	74

4.13.	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Participation</i>	74
4.14.	Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Kecepatan Kerja.....	76
4.15.	Tanggapan Responden terhadap Kecepatan Kerja	77
4.16.	Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Kualitas Kerja.....	78
4.17.	Tanggapan Responden terhadap Kualitas Kerja	78
4.18.	Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Keakuratan Kerja.....	79
4.19.	Tanggapan Responden terhadap Keakuratan Kerja	80
4.20.	Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Ketahanan dalam Bekerja.....	81
4.21.	Tanggapan Responden terhadap Ketahanan dalam bekerja	81
4.22.	Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan Kemampuan Kerjasama.....	83
4.23.	Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Kerjasama	83
4.24.	Analisis Variabel Kinerja Karyawan	85
4.25.	ANOVA	88
4.26.	Model Summary	89
4.27.	Perbandingan b , t_{hitung} t_{tabel} r^2 masing-masing variabel bebas pada taraf nyata 5%.....	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Bagan Organisasi	44
Gambar 3.2. Kerangka Pemikiran	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A	
Surat Keterangan Penelitian.....	98
Keterangan Umum Responden.....	99
Kuisisioner <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	108
Kuisisioner <i>Employee Performance I</i>	112
Kuisisioner <i>Employee Performance II</i>	115
Lampiran B	
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	119
Hasil Rata-rata Hitung.....	128
Lampiran C	
Rekapitulasi Jawaban Responden (Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>).....	132
Rekapitulasi Jawaban Responden (Variabel <i>Employee Performance I</i>).....	137
Rekapitulasi Jawaban Responden (Variabel <i>Employee Performance II</i>).....	142
Rekapitulasi Rata-rata Jawaban Responden (Variabel <i>Employee Performance</i>).....	147
Lampiran D	
Hasil Analisis Regresi.....	153

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era reformasi di Indonesia yang ditandai dengan pergantian pemerintahan dari orde baru kepada orde reformasi telah menimbulkan berbagai perubahan paradigma, salah satunya adalah pelaksanaan otonomi daerah. Perubahan paradigma tersebut ternyata amat berpengaruh terhadap BUMN. BUMN dituntut untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholdernya* baik itu investor, kreditur, pemerintah, manajer, *customer*, *supplier*, distributor dan sebagainya. Secara internal, BUMN dituntut untuk ekonomis dan efisien agar menjadi aset bisnis yang tangguh dan profesional sehingga memiliki daya saing secara global. Fokus yang harus diperhatikan manajemen BUMN adalah *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, *equity* dan *performance*. Dengan demikian, diharapkan BUMN dapat berfungsi sebagai pemacu utama pertumbuhan dan pembangunan ekonomi daerah.

Disisi lain, berbagai perubahan besar lingkungan bisnis dewasa ini berpengaruh terhadap semakin ketatnya persaingan di dunia bisnis. Keadaan ini menuntut para pelaku untuk merespon dengan cepat (*responsif*) dan menyesuaikan diri (*adaptif*) dengan lingkungan bisnis tersebut. Organisasi akan semakin fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan yang semakin kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumber daya yang menjadikan organisasi memiliki *competitive advantage* sehingga mampu memenangkan

persaingan. Sumber daya yang terpenting pada organisasi adalah manusia, karena bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semua tidak akan memiliki arti penting tanpa manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya. Pentingnya kedudukan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan perusahaan ataupun organisasi dalam mencapai tujuannya mengakibatkan pengeluaran perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia bukan lagi dianggap sebagai biaya melainkan investasi.

Dari uraian diatas, jelas bahwa sumber daya manusia memiliki kedudukan yang semakin penting. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia ini memerlukan perhatian khusus agar organisasi dapat mencapai tujuannya, terutama dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Mengelola manusia dalam organisasi tidaklah mudah, tantangan dan kegagalan dalam pengelolaan manusia sering muncul karena paradigma yang salah dalam memandang manusia, salah satunya adalah karena memandang bahwa semua manusia sama, padahal setiap manusia adalah individu yang unik, tidak ada dua manusia yang persis sama. Dampaknya adalah perputaran karyawan yang tinggi, mempekerjakan orang yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, pemogokan karyawan, tingkat absensi yang tinggi dan produktivitas yang rendah. Oleh karena itu manajer harus benar-benar jeli melihat segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek manusia dan perubahan-perubahan yang terjadi agar bisa dengan cepat mengantisipasi segala permasalahan yang timbul sehingga produktivitas perusahaan secara keseluruhan dapat terus ditingkatkan.

Dalam menghadapi lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi harus dapat memilih dan mempertahankan secara baik karyawan yang mengetahui visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan. Kebutuhan terhadap karyawan yang memiliki kategori “*good citizen*” merupakan hal utama yang tidak bisa diabaikan manajemen karena akan berdampak pada organisasi atau kinerja kelompok. Dengan demikian, organisasi harus mencari cara untuk mengetahui dan memahami perilaku karyawan khususnya yang dapat meningkatkan fungsi organisasi secara keseluruhan dengan efektif dan efisien (dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*), seperti yang dikemukakan oleh Dennis Organ (1988, hlm.57-64):

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan tindakan seseorang diluar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri, tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (job deskripsi) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerja sama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan.

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, inovasi dan adaptasi serta kinerja organisasi secara keseluruhan, kemudian juga mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja. Selain itu, *OCB* juga merupakan penentu bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara dan meningkatkan sikap kerja yang akan berpengaruh terhadap kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja. *OCB* yang jelek akan membentuk karyawan yang egois, yang selalu mementingkan diri sendiri, tidak membantu sesamanya, tidak bertanggung jawab, tidak taat terhadap peraturan yang ada dan akhirnya menimbulkan perilaku yang menyimpang dalam

organisasi seperti kemalasan atau karyawan yang absen bekerja, semua itu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku-perilaku diatas akan menghambat tercapainya visi, misi dan tujuan dari suatu organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang agro industri di Indonesia. Pelaksanaan Program Transformasi Bisnis merupakan langkah perusahaan untuk menjadi perusahaan berskala dan berkelas dunia di tahun 2006. Kondisi perusahaan tersebut menjadikan *Organizational Citizenship* sebagai hal yang sangat penting. Penilaian kinerja di kebun Gunung Meliau menunjukkan bahwa kinerja karyawan cukup baik bahkan bisa dikatakan sangat baik. Karyawan pada umumnya mematuhi aturan perusahaan, situasi kerja juga kondusif, akan tetapi kondisi perusahaan yang terdiri dari karyawan yang multietnis menyebabkan karyawan agak sulit menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan masing-masing. Disamping itu, lokasi yang terletak di daerah pedalaman membuat karyawan jarang bertemu dengan orang-orang baru. Apabila tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut sangat rawan konflik dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Dengan demikian jelas terlihat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan hal yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan.

Dengan melihat latar belakang diatas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dengan judul **“Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja**

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat”.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah penelitian yaitu

1. Adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat ?
2. Dari ketiga variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat.
2. Untuk mengetahui variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan strategik ataupun kebijakan perusahaan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia dimasa sekarang dan yang akan datang terutama yang dapat menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memperluas sekaligus memperdalam pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya didapat melalui pengetahuan teoritis pada perkuliahan.

3. Bagi Masyarakat Luas

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan terapan khususnya di lingkungan Perguruan Tinggi dan bagi mereka yang tertarik untuk memperoleh pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam kajian pustaka ini akan dijelaskan dasar-dasar teoritik dan temuan temuan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh para peneliti terdahulu dengan tema yang sejenis, temuan-temuan tersebut dapat memberi gambaran apakah hasil penelitian tersebut akan dapat mendukung atau tidak kegiatan penelitian berikutnya.

1. Penelitian oleh Slamet S. Sarwono dan Amiluhur Soeroso (2001) dalam jurnal siasat bisnis berjudul “Determinasi Demografi terhadap Perilaku Karikatif Keorganisasian (*Organizational Citizenship Behavior*)”, dengan objek penelitian di RS Pemerintah dan RS Swasta DIY. Tujuan Penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh demografi yaitu gender, status kepegawaian, umur, masa kerja, pendidikan, jabatan, status perkawinan dan jumlah anak terhadap perilaku karikatif keorganisasian. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa status kepegawaian dan status perkawinan merupakan prediktor yang nyata dengan arah negatif terhadap *OCB*. Dengan perkataan lain keinginan untuk berpindah status kepegawaian dari PNS ke swasta dan sebaliknya akan menurunkan *OCB* serta kerjasama dengan teman sekerja, bekerja untuk meningkatkan organisasi, menerima perintah secara

khusus tanpa keluhan, dan perilaku yang dapat meningkatkan fungsi organisasi secara agregat dengan efisien dan efektif sehingga secara tidak langsung menurunkan kontribusi individual terhadap organisasi. Selain itu perubahan status perkawinan dari lajang menjadi menikah menyebabkan peningkatan *OCB*. Pengalaman hidup berkeluarga akan menumbuhkan sifat toleran, demokratis dan menghargai sesama sehingga menurunkan sifat egois. *OCB* dengan umur mempunyai hubungan negatif sedangkan masa kerja dan pendidikan berhubungan negatif dengan *OCB*, namun status kepegawaian terbukti berpengaruh positif terhadapnya. Jenis kelamin terbukti berhubungan secara signifikan dan negatif terhadap *OCB*. Hubungan jumlah anak yang positif dengan *OCB* akan menimbulkan faktor psikologis dan emosi pegawai dan pada akhirnya akan meningkatkan toleransi yang dimilikinya. Peningkatan jumlah anak akan menumbuhkan perasaan egoistik seseorang, karena desakan kebutuhan yang semakin meningkat, semangat mendahulukan kepentingan orang lain menjadi luntur. Oleh sebab itu pegawai yang memiliki *OCB* konsisten akan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang superior dan memberikan kontribusi terhadap efisiensi fungsi-fungsi organisasi secara keseluruhan.

2. Penelitian oleh Veri D. Adhiraharja (1999) yang merupakan tesis di program MM UGM yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan pada Direktorat SDM PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan karir terhadap *OCB* karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan karir terhadap *OCB* karyawan pada Direktorat SDM PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah positif tetapi sangat lemah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien regresi 0,153 dengan nilai koefisien determinasi adalah 0,022. Hal ini berarti hanya 2,20 variasi variabel *OCB* bisa dijelaskan oleh variasi variabel kepuasan karir, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor faktor lain diluar model. Pada pengujian signifikansi dihasilkan t hitung $< t$ tabel dan F hitung $< F$ tabel, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan karir tdk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *OCB*. Hal ini sangat mungkin terjadi, karena berdasarkan teori yang ada, munculnya perilaku *OCB* tidak hanya disebabkan oleh variabel kepuasan karir saja, melainkan juga oleh bermacam hal, diantaranya adalah budaya perusahaan, komitmen organisasi, keadilan yang diterima oleh karyawan, juga variabel-variabel lain.

3. Penelitian oleh Yuli Elfiyanti (2003) yang merupakan tesis di program MM UII yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan RSUD Kudus”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *OCB* terhadap Kinerja Karyawan pada RSUD Kudus. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *OCB* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kudus.

Dari beberapa kajian yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek dan salah satunya *OCB*, karena *OCB* adalah cerminan sikap perilaku dalam organisasi yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi. *OCB* yang bagus akan membentuk karyawan sebagai “*good citizen*” yaitu karyawan yang dapat mempertahankan visi, misi dan tujuan organisasi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini obyek penelitian adalah BUMN yaitu PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat, sedangkan variabel independen penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan variabel dependen adalah kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Hal ini disebabkan betapapun sempurnanya teknologi yang dimiliki, bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang bermoral baik, dinamis dan bersatu, suatu organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik.

Pada masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting menurut pandangan yang dimiliki masyarakat, hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia dan bukan hanya aspek teknologi dan ekonomi dalam setiap usaha. Pada berbagai usaha nilai-nilai manusia bisa disesuaikan secara baik dengan aspek teknologi. Ini merupakan tugas dari manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan kedalam berbagai organisasi yang diperlukan masyarakat.

Dalam mempelajari sumber daya manusia memerlukan pengetahuan yang luas didalamnya menyangkut tentang ilmu jiwa, ekonomi dan administrasi, karena disini menyangkut masalah yang rumit mengenai manusia pada hubungannya dengan pihak-pihak tertentu dalam lingkungan kerjanya. Sumber daya manusia merupakan manajemen yang mengkhususkan diri pada bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain.

Menurut arti tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen tidak hanya dilakukan oleh satu orang saja melainkan lebih dari satu orang. Jadi semakin banyak kita melibatkan orang dalam mencapai tujuan, semakin besar pula peran manajemen didalamnya.

Ada beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli ekonomi. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 1997, hlm.3). Menurut Flippo (1989, hlm.5), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan menurut Hani Handoko (1998, hlm.4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut disain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan, baik tujuan individu, organisasi maupun masyarakat. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas–aktivitas atau kegiatan–kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan.

2.2.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan definisi dan kesimpulan diatas, arti sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi dua kelompok fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Pengawasan

2. Fungsi-fungsi operasional terdiri dari:

- a. Penarikan
- b. Seleksi
- c. Pengembangan
- d. Pemeliharaan
- e. Penggunaan

2.2.2.1. Fungsi-Fungsi Manajemen

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu penyusunan personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Pengorganisasian

Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Hal tersebut dapat dilaksanakan dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3. Fungsi Pengarahan

Setelah mempunyai rencana dan organisasi, untuk melaksanakan rencana tersebut diperlukan pengarahan atau dengan istilah lain seperti pemberian perintah. Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan bekerjasama secara efektif.

4. Fungsi Pengawasan

Setelah fungsi-fungsi diatas dilaksanakan, maka perlu ada suatu pengawasan. Pengawasan yaitu mengawasi dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2.2.2.2. Fungsi-Fungsi Operasional

Fungsi operasional dari manajemen personalia merupakan tenaga kerja yang tidak memerlukan tuntutan (*claims*) kepada manajer untuk menjalankan secara mutlak, namun pada kondisi tertentu, fungsi ini harus dilakukan oleh manajer dalam melaksanakan kebijakan dan operasional perusahaan. Sedangkan menurut tahapan yang dilakukan, fungsi operasional manajemen tenaga kerja adalah sebagai berikut (Handoko, 1998, hlm.8).

1. *Recruitment* Tenaga Kerja

Kegiatan ini dimaksudkan untuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja dalam rangka mengisi posisi dan informasi yang luang ataupun bagian baru yang diciptakan oleh perusahaan. Perusahaan merekrut atau menarik karyawan karena pekerjaan yang ada didalamnya memang membutuhkan. Berdasarkan *job analysis*, jika memang diputuskan untuk merekrut *knowledge worker*, disarankan untuk merekrut yang terbaik, misalkan dengan cara penarikan melalui sekolah-sekolah terbaik dengan tawaran imbalan yang kompetitif (Lestari, 1997, hlm.3).

Ada dua hal yang berkaitan dengan fungsi penarikan atau *recruitment*, yaitu analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Proses penarikan itu sendiri bisa melalui blangko lamaran pekerjaan ataupun saluran penarikan yang lain misalnya transfer, demosi, dan promosi.

2. Seleksi Tenaga Kerja

Kegiatan seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja yang paling tepat, baik dalam kualitas maupun kuantitas yang memadai dari calon-calon yang kuat. Setelah melakukan penarikan, perusahaan perlu melakukan seleksi bagi calon karyawan. Prosesnya bisa melalui test seleksi, wawancara, referensi dari orang terpercaya dan biasanya dilengkapi dengan evaluasi medis.

3. Pengembangan

Terdiri dari beberapa aktivitas antara lain penilaian prestasi kerja, konseling, disiplin, latihan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi.

4. Pemeliharaan

Hal-hal yang berhubungan dengan fungsi pemeliharaan antara lain pemberian kompensasi, hubungan perburuhan, pelayanan karyawan, keamanan dan kesehatan. Dalam pemberian kompensasi, perlu dilakukan evaluasi pekerjaan, pengupahan, program-program insentif dan pemberian kompensasi pelengkap. Hubungan perburuhan berkaitan dengan perundingan kolektif dan perjanjian kerja. Pelayanan karyawan berhubungan dengan rekreasi, pelayanan *"on the job"* dan pelayanan *"off the job"*.

5. Penggunaan

Fungsi penggunaan berhubungan dengan perencanaan karier, perluasan pekerjaan dan audit personalia.

2.2.3. Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.3.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988, hlm.57-64), *Organizational Citizenship behavior* adalah perilaku perilaku yang dilakukan oleh para karyawan yang :

- a. Tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya.
- b. Tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan.
- c. Merupakan perilaku perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Menurut Sloat (1999, hlm.12-15), *good organizational citizens* adalah karyawan yang melakukan tindakan tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). Dengan kata lain, *OCB* merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Lovell (1999, hlm.54) berpendapat bahwa *OCB* merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*).

Menurut Witt yang dikutip oleh Lovell, *OCB* menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang telah disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku *OCB* dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga aset yang dimiliki organisasi (Lovell, 1999, hlm.55-56).

Menurut Greenberg and Baron (1997, hlm.372), *OCB* adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama *OCB*. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

2.2.3.2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Seperti termuat dalam Greenberg and Baron (1997, hlm.372), ada lima dimensi dari *OCB*, yaitu:

1. Altruism (Helping)

Hal ini terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau

pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan habis sembuh dari sakitnya.

2. *Conscientiousness*

Mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan.

3. *Sportmanship* (Sikap sportif)

Lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.

4. *Courtesy* (Kebaikan)

Termasuk perilaku seperti seperti membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

5. *Civic Virtue*

Ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Perilaku perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan hubungan keorganisasian, misalnya

menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi.

Tabel 2.1.

Dimensi dan Contoh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Contoh
<i>Altruisme</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membantu proyek <i>co worker</i> ▪ Menggantikan rekan yang absen atau cuti
<i>Conscientiousness</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak pernah membolos kerja ▪ Datang bekerja lebih awal jika diperlukan ▪ Tidak menghabiskan waktu untuk telepon pribadi
<i>Civic Virtue</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti rapat perusahaan ▪ Membaca memo, menjawab surat ▪ Selalu mengikuti informasi terbaru
<i>Sportmanship</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menjalankan tugas tanpa komplain ▪ Tidak melakukan kesalahan dengan organisasi
<i>Courtesy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menghindari konflik, tidak memperbesar masalah

Sumber: Greenberg and Baron, 1997, hlm.372

2.2.3.3. Bentuk Bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Mengacu pada pendapat Organ, Dyne, Graham dan Dienesch (1994, hlm. 765-802), *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai 3 bentuk utama, yakni:

1. *Obedience* (Kepatuhan)

Menunjukkan rasa hormat, patuh pada seluruh peraturan organisasi, termasuk didalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja dan penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau aset organisasi.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

Menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi dalam menghadapi ancaman, memberikan sumbangan yang dapat menimbulkan reputasi bagus bagi organisasi, memperluas fungsi kemakmuran yang sempit, yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas.

3. *Participation* (Partisipasi)

Secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam keseluruhan proses organisasi. Merupakan kepentingan dalam hubungan keorganisasian berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang selalu mengikuti

perkembangan organisasi dan karyawan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam keseluruhan proses keorganisasian. Contoh perilaku yang menunjukkan adanya partisipasi dalam organisasi adalah menghadiri pertemuan atau rapat yang tidak diwajibkan, membagi informasi mengenai opini dan ide-ide yang baru kepada orang lain, kemauan menyampaikan berita buruk atau mendukung pandangan yang kurang populer untuk melawan terjadinya "*groupthink*".

2.2.3.4. Sebab Timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Sloat (1999, hlm.55), *OCB* dapat timbul melalui dua cara. Pertama, dimunculkan oleh individu itu sendiri, yaitu seseorang dengan menggunakan caranya sendiri memberikan pertolongan kepada individu lain. Hal ini meliputi :

- a. Memberikan peringatan kepada rekan kerjanya yang terlibat dalam perilaku dan mempunyai risiko.
- b. Membantu rekan kerja yang sedang mempunyai beban kerja yang berat.
- c. Menunjukkan cara-cara yang paling aman dalam menjalankan tugas kepada karyawan baru.

Kedua, dimunculkan melalui organisasi secara keseluruhan, bukan semata-mata hanya dimunculkan dari tiap-tiap individu anggota organisasi. Perilaku tersebut meliputi:

- a. Bekerja secara aman sebagai seorang anggota komite dalam mewujudkan tujuan yang berarti.
- b. Mewakili orang lain sebagai wakil atau anggota dari suatu kelompok kerja.
- c. Mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan kinerja dalam kapasitasnya sebagai anggota tim yang melakukan penyelesaian terhadap suatu masalah.

Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

Menurut Organ and Ryan, terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya *OCB*. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka, apalagi jika mereka :

- a. Merasa puas dengan pekerjaannya.
- b. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- c. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh perusahaan.

Kepribadian dan keadaan jiwa atau suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *OCB* secara individual maupun kelompok. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati (*mood*) merupakan karakteristik yang dapat

berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika perusahaan memberikan nilai (*value*) kepada karyawan dan memperlakukan mereka secara adil, dan bila iklim kelompok kerja berjalan positif dan berpadu, karyawan cenderung berada dalam suasana hati (*mood*) yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999, hlm.71).

Iklim organisasi atau budaya organisasi dapat menjadi penyebab yang kuat atas berkembangnya *OCB* dalam organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para supervisor dengan sportif dan dengan penuh kesadaran dan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2.2.4. Konsep Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

2.2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Apabila seorang karyawan tidak bekerja dengan baik, penyebabnya mungkin dikarenakan

masalah ketrampilan, masalah upaya dan atau masalah-masalah kondisi eksternal tempat bekerja. Ketiga elemen tersebut diuraikan secara rinci sebagai berikut:

1. Tingkat ketrampilan atau kemampuan

Ketrampilan atau kemampuan adalah bahan mentah yang dibawa seorang karyawan ke tempat kerja. Kemampuan meliputi pengetahuan, kecakapan-kecakapan teknis serta kecakapan-kecakapan interpersonal. Para karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mungkin tidak “mampu” menghasilkan kinerja yang baik.

2. Tingkat upaya

Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Meskipun karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk melakukan pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan baik bila hanya sedikit berupaya atau tidak ada upaya sama sekali. Tingkat ketrampilan berhubungan dengan apa yang akan dilakukan karyawan. Perbedaan antara tingkat ketrampilan dan tingkat upaya ini sangat penting untuk memahami diagnosis kerja.

3. Kondisi-kondisi eksternal

Elemen penentu kinerja yang ketiga adalah sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas karyawan. Meskipun seorang karyawan mempunyai tingkat ketrampilan dan upaya yang diperlukan untuk berhasil, karyawan tersebut mungkin saja tidak

berhasil. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada diluar kendali karyawan. Buruknya keadaan ekonomi, sulitnya teritorial penjualan, mesin yang tidak dapat diperbaiki serta kekurangan pasokan adalah beberapa contoh kondisi-kondisi eksternal yang mempengaruhi kinerja. Sebaliknya ada juga saat-saat ketika kondisi-kondisi eksternal sangat mendukung dan karyawan akan berhasil meskipun dengan tingkat ketrampilan dan upaya yang rendah.

Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson, 1995, hlm.70). Maksud dari penetapan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu. Kinerja adalah sejauh mana para karyawan memenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora, 1997, hlm.500). Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Menurut Flipppo (1989, hlm.128) seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, ketangguhan dan inisiatif.

Menurut Robbins (1996, hlm.218) kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kecerdasan dan keterampilan) untuk menilai

kinerja pegawai. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan yang menghalangi kinerjanya. Apabila seorang karyawan tidak berkinerja ke suatu tingkat yang diyakini mampu ia capai, periksalah apakah lingkungan kerjanya mendukung. Apakah karyawan itu mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah kondisi kerjanya menguntungkan, rekan kerjanya membantu, aturan kerjanya mendukung, ada cukup informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya. Jika tidak, kinerja secara otomatis akan terganggu.

Dengan demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaan menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu pula.

2.2.4.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian memberikan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 1992, hlm.87). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin,

hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Soeprihanto, 1996, hlm.197). Untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan, perlu diadakan suatu evaluasi terhadap kinerjanya.

Sehubungan dengan hal tersebut Gibson (1995, hlm.53) mengemukakan “Kinerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil kerja”, sedangkan menurut Dessler (1992, hlm.515), “Dengan penilaian kinerja memungkinkan untuk bersama-sama antara atasan dan bawahan dalam menyusun suatu rencana untuk memperbaiki hasil yang telah dicapai”.

Penilaian kinerja merupakan usaha membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Menurut pendapat Maier (1965) yang dikutip oleh Soeprihanto bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang yang lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Menurut Robbins (1996, hlm.224) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang dipaparkan berupa suatu kinerja yang optimal dan penilaian kinerja mencakup: kerjasama, kepemimpinan, kualitas

pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan kerja/kehandalan dan kuantitas pekerjaan. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Gibson (1995, hlm.52) dapat dilakukan berdasarkan waktu yakni:

- a. Jangka pendek yang terdiri dari produksi, mutu, efisiensi dan fleksibilitas.
- b. Jangka menengah yang terdiri dari persaingan, pengembangan.
- c. Jangka panjang yang merupakan kelangsungan hidup organisasi.

Pengukuran kinerja yang baik harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

- a. Relevan bagi individu dan organisasi
- b. Dapat memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila dilakukan pada waktu dan oleh orang yang berbeda.
- c. Dapat membedakan antara prestasi yang sudah atau masa lalu dengan prestasi yang sekarang maupun dapat memprediksi diwaktu yang akan datang.
- d. Pengukuran dapat dilaksanakan dengan alat ukur yang ada.

Untuk mengukur *job performance* maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapat *level of performance* seseorang. Menurut Simamora (1997, hlm.340), faktor kritis yang

berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja.

Untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran output yang pasti. Hal ini seperti terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Selanjutnya bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain ialah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Simamora (1997, hlm.418-419) mengungkapkan ada tiga dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja agar berfungsi secara efektif, yaitu :

1. Memikat dan menahan sejumlah orang harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan.
2. Penyelesaian tugas yang terandakan, tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kerja pastilah tercapai.

3. Perilaku perilaku inovatif dan spontan, yaitu :

- Kerjasama, tingkat terhadapnya individu meminta bantuan dari rekan–rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi.
- Tindakan protektif, terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.
- Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
- Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terikat dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga kerja yang terlatih secara lebih baik.
- Sikap–sikap yang menguntungkan, tingkat terhadap karyawan berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan masyarakat dan umum.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam penelitian ini pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual dengan menggunakan enam kriteria sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Hubungan Interpersonal

Tingkat dimana karyawan atau pegawai mengemukakan perasaan harga diri, jasa baik dan kerjasama antara rekan kerja dalam unit kerjanya. Berdasarkan teori yang ada, kinerja karyawan dapat disimpulkan mencakup item kecepatan, kualitas, keakuratan, ketahanan dalam bekerja dan kemampuan kerjasama tiap individu.

2.2.4.3. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Hani Handoko (1998, hlm.135-137), penilaian terhadap kinerja karyawan pada sebuah organisasi sangat penting, yakni berguna untuk:

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan.

Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.2.4.4. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja dapat ditentukan dengan berdasarkan pada masa lalu dan masa depan.

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

a. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasinya hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

b. *Checklist*

Metode ini berisi item-item yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Penilaian dilakukan dengan memberi bobot (nilai) terhadap item-item tersebut.

c. Metode Peristiwa Kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d. *Field Review Method*

Metode penilaian dengan langsung turun ke lapangan untuk mendapatkan informasi dan meninjau pelaksanaan kerja karyawan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Merupakan metode penilaian yang didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan secara tertulis dan perorangan sehingga tes yang dilakukan harus valid dan reliabel.

f. Metode-metode Evaluasi Kelompok

Ada beberapa teknik pada metode ini, yaitu metode *ranking*, *grading* atau *forced distributions* dan *point allocation method*.

2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan

a. *Self Appraisal*

Merupakan teknik evaluasi yang berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.

b. *Psychological Appraisal*

Teknik penilaian yang terdiri dari wawancara, tes psikologi, diskusi dan review evaluasi lainnya untuk menilai potensi karyawan pada waktu yang akan datang.

c. *Management By Objectives*

Inti dari pendekatan ini adalah bahwa setiap karyawan dan manajer secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja untuk masa yang akan datang. Dengan menggunakan pencapaian sasaran tersebut maka penilaian kinerja dapat dilakukan secara bersama.

2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Karyawan

OCB merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Sebagian besar dari kita akan lebih memilih bekerja untuk perusahaan yang diisi oleh *good citizens* daripada untuk suatu perusahaan yang pekerjanya tidak memiliki kepedulian. Selain itu, sebuah perusahaan yang penuh dengan *good citizens* terlihat sebagai tempat kerja yang lebih menyenangkan daripada sebuah perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang tidak membantu mencoba

mengerjakan sesuatu, bahkan hal minimal yang diperlukan untuk menghindari masalah. Sejauh mana pengaruh *OCB* terhadap kinerja organisasi sangat sulit dijawab karena *organizational citizenship* sering tidak dikenal sebagai bagian dari penilaian kinerja formal dan *system reward* (Greenberg and Baron, 1997, hlm.373).

Studi terkini mengindikasikan bahwa peran terbesar *OCB* dalam sebuah organisasi adalah pada kinerja organisasi. Dalam hal ini, secara lebih spesifik, orang yang melakukan tindakan *OCB* cenderung lebih disukai oleh atasan mereka. Mereka biasanya menerima nilai evaluasi kinerja yang lebih tinggi karena frekuensi tindakan *OCB* mereka. Secara keseluruhan, *OCB* terlihat sebagai penghasil keuntungan yang kita harapkan, dengan demikian ada alasan yang bagus bagi manajer untuk mendorong pekerja mereka melakukan *OCB* (Greenberg and Baron, 1997, hlm.374).

OCB bersifat sukarela dan tidak dapat diminta oleh atasan dalam pemenuhan kontrak kerja formal karyawan, karyawan dapat menunjukkan, menyembunyikan atau menentang *OCB* sebagai reaksi untuk mengubah kondisi tempat kerja. Dari perspektif manajer, *OCB* merupakan usaha lebih karyawan yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Meskipun terlihat sederhana atau tersembunyi, *OCB* mempunyai pengaruh yang besar ketika dilaksanakan oleh banyak individu dan unit organisasi secara keseluruhan setiap waktu. Contoh tindakan atau usaha lebih karyawan yang membentuk *OCB* dapat berupa: membantu mengorientasikan karyawan baru meskipun tidak diminta, menghadiri rapat yang tidak diperintahkan tetapi sangat penting, atau membantu

rekan kerja yang tidak masuk. Memahami faktor-faktor yang memunculkan atau menghilangkan *OCB* dapat membantu manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada akhirnya kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan efektivitas organisasi (Ryan, 2002, hlm.124).

Menurut Allison, Voss and Dryer (2001, hlm.2), pengaruh *OCB* terhadap kinerja dinilai baik dari sisi organisasi maupun sisi individual. Pengaruhnya terhadap kinerja organisasi menambah banyaknya perhatian dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun hanya sedikit penelitian mengenai hal ini, hasilnya menunjukkan bahwa *OCB* secara positif berpengaruh baik terhadap kualitas maupun kuantitas kinerja organisasi (Podsakoff et al., 2000).

Pengaruh *OCB* terhadap kinerja individu telah diselidiki terhadap beberapa jenis sampel. Studi empiris telah menunjukkan bahwa *OCB* mempunyai pengaruh positif antara lain dalam evaluasi subyektif yang dilakukan terhadap *management trainees*, anggota angkatan bersenjata/militer dan pekerja kerah biru (*blue-collar workers*). *OCB* juga ditemukan berpengaruh positif dalam evaluasi kinerja tenaga pemasaran (*sales personnel*).

Penemuan serupa dihasilkan dari studi eksperimental menggunakan *subject ranging* dari pekerja profesional dan manajer hingga administrator universitas. Dalam studi tersebut, *OCB* mempunyai pengaruh positif terhadap rekomendasi *reward* dan *salary*, rekomendasi untuk promosi dan evaluasi kinerja karyawan (Allison et al., 2001, hlm. 3).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh yang sangat

besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang melakukan tindakan *OCB* biasanya mendapatkan *point* yang tinggi dalam penilaian kinerja. Secara tidak langsung *OCB* akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, dengan tingkat *OCB* yang baik, kinerja karyawan akan baik, pada akhirnya kinerja organisasi juga akan berada pada tingkat yang baik.

2.3. Hipotesis Penelitian

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat.
2. Diduga variabel *Obedience* (kepatuhan) adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) atau lebih dikenal dengan PTPN XIII, khususnya pada PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau. Kebun Gunung Meliau berlokasi di wilayah Kecamatan Meliau, Kabupaten Sanggau, Kalimantan Barat.

Kebun Gunung Meliau berjarak sekitar 230 Km dari Pontianak dan 40 Km dari Sanggau. Perjalanan menuju Kebun Gunung Meliau dapat ditempuh melalui jalan darat (6 jam dari Pontianak, 1 jam dari Sanggau) atau melalui sungai Kapuas (2 jam menggunakan *speed boat*, 24 jam menggunakan kapal sungai tradisional).

3.1.1. Profil Perusahaan

Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara Tiga Belas (PTPN XIII) didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 1996 dan Akte Notaris Harun Kamil SH no. 46. PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) merupakan hasil konsolidasi sejumlah perkebunan negara yang memiliki kultur berbeda-beda, tepatnya merupakan hasil penggabungan dari proyek-proyek pengembangan PTP VI, VII, XII, XIII, XVIII, XXIV, XXV, XXVI dan XXIX di Kalimantan.

Kebun Gunung Meliau adalah salah satu dari lima kebun eks. Proyek Pengembangan Perkebunan dari PTP. VII (Persero) yang berada di Kalimantan barat dan berpusat di Sumatra Utara (Bah Jambi). Nama Gunung Meliau digunakan karena lokasi kebun berada di Kecamatan Meliau. Penggunaan kata “Gunung” merupakan tambahan untuk membedakan antara daerah perkampungan penduduk dan daerah perkebunan. Gunung Meliau adalah wilayah perkebunan, sedangkan Meliau adalah wilayah perkampungan penduduk di desa atau Kecamatan Meliau.

Kebun Gunung Meliau didirikan atau dibuka pada tahun 1980 dengan tanaman komoditi kelapa sawit hingga sekarang seluas 7.049, 57 Ha dan tanaman karet seluas 718, 19 Ha. Jumlah luas tanaman tersebut seluruhnya merupakan kebun inti. Hal ini dikarenakan kebun Gunung Meliau adalah kebun yang pertama kali dibuka dan diperkenalkan oleh PTP. VII Bah Jambi di Kalimantan Barat sebagai proyek perkembangan perkebunan pada tahun 1980 sebelum membuka kebun-kebun dengan pola/program yang lain.

Kebun Gunung Meliau dibagi menjadi 12 afdeling yang masing-masing memiliki luas rata-rata 647, 31 Ha dan membentang dari sebuah desa di dekat Ibu Kota Kecamatan Meliau hingga ke perbatasan wilayah Kecamatan Tayan Hilir. Pada umumnya areal kebun Gunung Meliau memiliki topografi bergelombang. Dari luas areal 7.767,76 Ha, hanya 35 % saja yang memiliki topografi agak datar.

3.1.2. Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero)

3.1.2.1. Visi PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero)

Menjadikan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) sebagai perusahaan agribisnis berbasis pengetahuan (*Knowledge Company*) dengan standar kelas dunia tahun 2006.

3.1.2.2. Misi PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero)

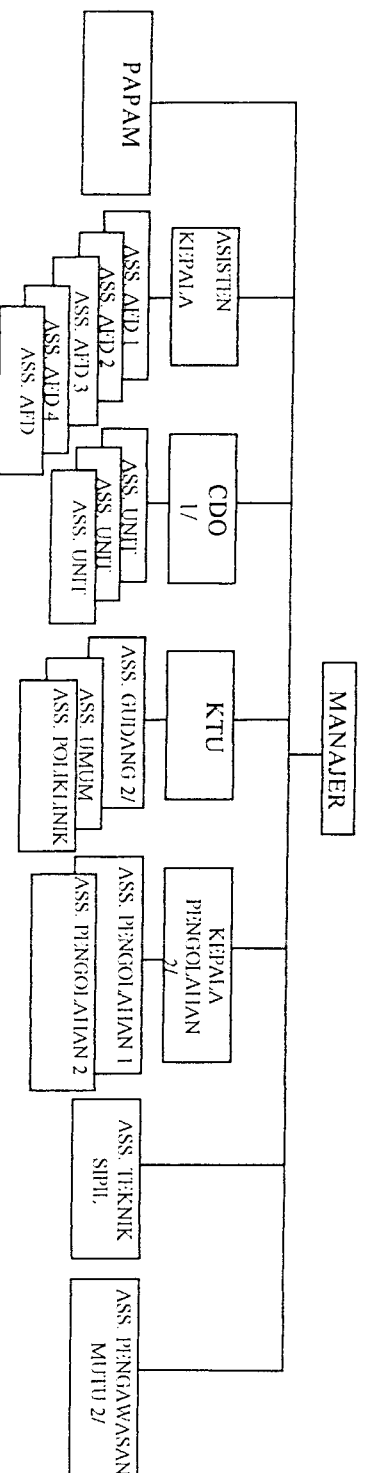
Menghasilkan produk dan jasa agribisnis dalam bidang kelapa sawit, karet dan produk turunannya yang mampu bersaing di pasar global serta bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar.

3.1.3. Struktur Organisasi

Organisasi mempunyai fungsi-fungsi yang pokok dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Hal ini dengan sendirinya akan menghindari kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Struktur organisasi perusahaan, dalam hal ini pada PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) khususnya wilayah Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat terbagi dalam dua bagian, yakni struktur organisasi kebun/pabrik karet dan struktur organisasi pabrik minyak sawit. Untuk memudahkan pemahaman struktur organisasi tersebut digambarkan dalam bagan berikut:

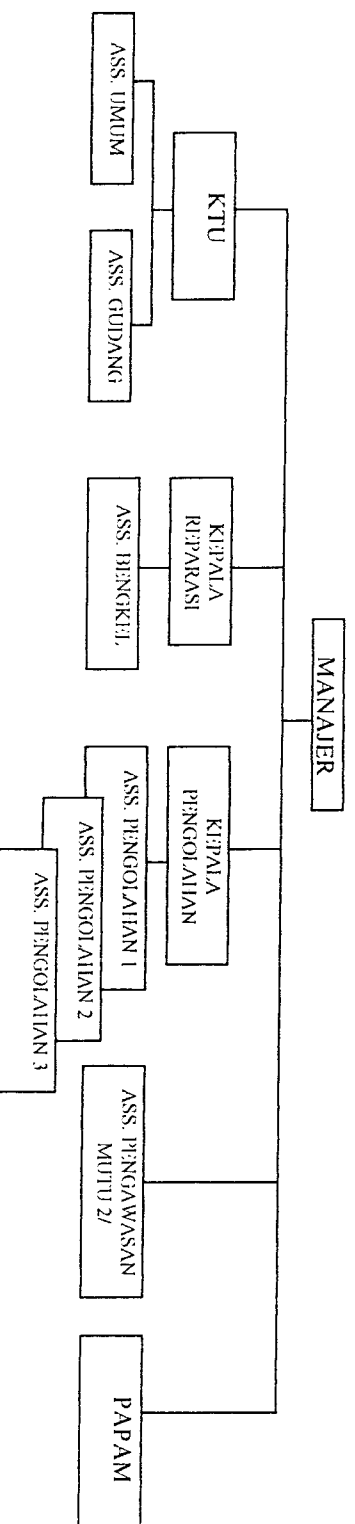
KEBUN / PABRIK KARET



1/ Jika Afdeling Plasma berjumlah lebih dari 2 unit

2/ Khusus Kebun + Pabrik Karet

PABRIK MINYAK SAWIT



3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Variabel Penelitian

Variabel Penelitian mencakup variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) serta variabel terikat (Y).

1. Variabel Independen (X)

Dalam penelitian ini, variabel independent adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang terdiri dari Kepatuhan (*Obedience*), Loyalitas (*Loyalty*) dan Partisipasi (*Participation*).

2. Variabel Dependent (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Employee Performance* (Kinerja Karyawan).

3.2.2. Definisi Operasional Variabel

3.2.2.1. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh para karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya (Organ, 1988). Ada tiga bentuk *OCB* yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini :

1. *Obedience* (Kepatuhan)

Indikator :

- Datang tepat waktu
- Patuh terhadap peraturan organisasi dan instruksi-instruksi kerja

- Menjaga kebersihan lingkungan kerja
- Menjaga ketertiban dan kerapian lingkungan kerja
- Berusaha memenuhi *deadline* pekerjaan yang telah ditentukan.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

Indikator :

- Secara sukarela bersedia bekerja lembur
- Berusaha mengetahui informasi terbaru organisasi
- Menjaga informasi tentang rahasia perusahaan
- Tanggung jawab terhadap pekerjaannya
- Melaporkan tindakan–tindakan yang salah dalam organisasi

3. *Participation* (Partisipasi)

Indikator:

- Memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja
- Memberikan pendapat secara jujur dan bertanggung jawab
- Memberikan kesempatan pada orang lain untuk bicara saat rapat atau pertemuan
- Menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta
- Berusaha mendapat pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerja

3.2.2.2. *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Variabel kinerja karyawan sebagai konsep terdiri dari lima elemen, yaitu:

1. Kecepatan kerja.

Indikatornya adalah :

- Ritme kerja dalam mengerjakan tugas rutin
- Ritme kerja dalam mengerjakan tugas mendadak

2. Kualitas kerja.

Indikatornya adalah :

- Hasil kerja berupa barang selalu terjamin mutunya
- Hasil kerja berupa jasa selalu terjamin mutunya
- Dalam bekerja selalu mengikuti metode kerja yang bermutu

3. Keakuratan dalam bekerja.

Indikatornya adalah :

- Selalu teliti dalam bekerja
- Hasil kerja selalu akurat
- Tingkat pengetahuan karyawan dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan

4. Ketahanan dalam bekerja.

Indikatornya adalah :

- Kemauan atau keikhlasan karyawan dalam bekerja

- Sikap karyawan dalam bekerja
 - Karyawan selalu tahan bekerja sampai waktu yang ditentukan
5. Kemampuan bekerjasama.

Indikatornya adalah :

- Sesama karyawan selalu bekerjasama dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya
- Tercipta sinergi antar karyawan disegala bidang
- Tercipta sinergi antar bagian disegala bidang
- Bersedia ditempatkan dibagian manapun
- Karyawan selalu bersedia membantu bila salah satu rekan mendapat masalah

3.2.3. Instrumen Pengumpul Data

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuisisioner, yaitu dengan membagikan kuisisioner kepada responden agar dapat mengisi formulir isian secara obyektif. Kuisisioner *Organizational Citizenship Behavior* diisi oleh seluruh karyawan yang menjadi sampel penelitian. Kuisisioner mengenai kinerja karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu kuisisioner kinerja karyawan dari sudut pandang atasan dan kuisisioner kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan. Hal ini dilakukan mengingat konsep terbaru penilaian kinerja adalah dengan sistem penilaian kinerja 360°, dimana kinerja karyawan tidak hanya bisa dinilai oleh atasan melainkan juga bisa dinilai oleh diri mereka sendiri. Skala yang

digunakan adalah skala Likert, dimana tiap jawaban diberi skala dengan skor 1 sampai dengan 5.

Untuk variable *OCB* digunakan skala sebagai berikut:

- 1 : Tidak Pernah
- 2 : Kadang -kadang
- 3 : Seringkali
- 4 : Hampir selalu
- 5 : Selalu

Untuk variabel Kinerja Karyawan digunakan skala sebagai berikut:

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Kurang Setuju
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

3.2.4. Uji Coba Instrumen Penelitian

Uji coba instrumen penelitian merupakan suatu tahap penting dalam proses pelaksanaan penelitian yang sesungguhnya di lapangan. Dengan uji coba, penelitian akan memperoleh manfaat bahwa instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang akan diukur (validitas) dan dapat diketahui seberapa jauh instrumen tersebut dapat dipercaya atau diandalkan (reliabilitas).

Kuisisioner dikatakan sah atau valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Sedangkan reliabilitas dari suatu kuisisioner didefinisikan sebagai tingkat kehandalan dari kuisisioner itu untuk dapat dipercaya dan konsisten (stabil) secara kontinyu.

Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada masing-masing item dengan skor totalnya. Teknik korelasi seperti ini dikenal dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasinya signifikan atau tidak, maka diperlukan tabel signifikansi nilai *r product moment*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach*. Pengujian reliabilitas ini dilakukan hanya pada item-item pernyataan yang sudah valid saja.

Dalam penelitian ini, uji instrumen kuisisioner dilakukan kepada 30 sampel penelitian. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer melalui paket SPSS ver 10.0. Setelah melakukan uji instrumen, maka dalam realisasinya semua item pertanyaan dalam kuisisioner valid dan reliabel, tidak ada satupun yang gugur. Oleh karena itu, semua item pertanyaan dalam kuisisioner akan dipakai untuk mengambil data penelitian dari responden. (Hasil output dari analisis statistik dengan menggunakan program SPSS terlampir)

3.2.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data akan didasarkan pada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh dari subjek penelitian secara langsung melalui kuisioner, observasi secara langsung di lapangan dan wawancara terhadap beberapa sampel atau responden.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data mengenai objek penelitian yang diperoleh dari sumber lain, antara lain:

- Buku teks dan jurnal mengenai MSDM, Perilaku Organisasi, Psikologi terapan yang masih relevan digunakan.
- Hasil–hasil riset dari dalam maupun luar negeri tentang tema yang sama.
- Gambaran umum perusahaan
- Struktur Organisasi Perusahaan
- Letak Geografis Perusahaan

Metode pengumpulan data dalam memperoleh data yang dibutuhkan guna melaksanakan penelitian ini adalah:

1. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap kondisi kerja dan perilaku karyawan yang terjadi di kantor perusahaan.

2. Wawancara, yaitu dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada karyawan tentang permasalahan yang berkaitan dengan obyek penelitian.
3. Kepustakaan, yaitu dengan mencari data pada dokumen perusahaan maupun data lainnya yang bisa diperoleh melalui berbagai media termasuk internet.

3.2.6. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat yang sudah berstatus karyawan tetap (bukan karyawan honorer) berjumlah 1913 orang. Manajer puncak (satu orang) tidak termasuk dalam populasi penelitian ini, maka jumlah populasi adalah 1912 orang. Penelitian menggunakan teknik sampling guna mempermudah memperoleh data yang diperlukan. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*. Teknik ini dipilih karena ingin memperoleh *interval estimate* atas hasil penelitian tersebut. Tipe *probability sampling* yang dipilih adalah tipe *Proportional Stratified Random Sampling* (sampling random bertingkat proporsional).

Dari populasi karyawan PTPN XIII Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat akan dibagi kedalam *stratum* berdasarkan status jabatan karyawan yang ada yaitu karyawan pimpinan, karyawan pelaksana golongan I.B/0-II.D/6 dan karyawan pelaksana golongan I.A/0-14. Karyawan pimpinan terdiri dari Asisten Kepala, Asisten Kantor, Asisten Teknik, Staf Kesehatan Rumah Sakit, Staf

Umum, Asisten Tanaman Inti dan Asisten Tanaman plasma yang semuanya berjumlah 24 orang. Karena jumlahnya yang sedikit, rincian tersebut tidak dapat digunakan, sehingga klasifikasi yang dilakukan adalah karyawan pimpinan, karyawan pelaksana golongan I.B/0-II.D/6 dan karyawan pelaksana golongan I.A/0-14.

Tabel 3.1

Populasi Karyawan PTP. Nusantara XIII (Persero)

Kebun Gunung Meliau KalBar Tahun 2003

Status Jabatan	Jumlah	%
Karyawan Pimpinan	24	1, 26%
Karyawan Pelaksana Golongan I.B/0-II.D/6	317	16, 58%
Karyawan Pelaksana Golongan I.A/0-14	1571	82, 16%

Sumber : Bag. SDM PTPN XIII (Persero) Kebun Gunung Meliau

Untuk mengetahui jumlah sampel yang akan diambil digunakan dua tahap penghitungan sampel, yaitu menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan, kemudian membaginya secara proporsional.

1. Menghitung jumlah sampel yang dibutuhkan

Untuk menghitung jumlah sampel yang dibutuhkan digunakan rumusan yang dikemukakan oleh Slovin, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana :

n = Sampel yang diinginkan

N = Populasi karyawan PTPN XIII Kebun Gunung
Meliau (1912 orang)

e = Persentase kelonggaran yang dapat ditolelir (dalam
penelitian ini adalah sebesar 8 %)

Sehingga :

$$n = \frac{1912}{1 + 1912 (0,08)^2}$$

$$n = \frac{1912}{13,2368}$$

$$n = 144,4458 \text{ dibulatkan menjadi } 145 \text{ sampel}$$

2. Membagi sampel kedalam stratum homogenitas secara proporsional

Setelah diperoleh jumlah sampel yang diinginkan, sampel dibagi berdasarkan *stratum* yang telah dibuat sebelumnya secara

proporsional sesuai persentase suatu *stratum* terhadap populasi keseluruhan.

Berikut adalah Tabel pembagian sample kedalam *stratum* :

Tabel 3.2

Pembagian Sampel kedalam stratum

Status Jabatan	Populasi	%	Sampel
Karyawan Pimpinan	24	1, 26%	2
Karyawan Pelaksana Golongan I.B/0-II.D/6	317	16, 58%	24
Karyawan Pelaksana Golongan I.A/0-14	1571	82, 16%	119

3.2.7. Alat Analisis

3.2.7.1. Analisis Kualitatif

Penggunaan analisis kualitatif ditujukan untuk memperkaya pemahaman mengenai variabel-variabel penelitian. Melalui metode wawancara dan observasi, pemahaman terhadap variabel-variabel akan lebih dapat dilakukan, sehingga penelitian akan lebih mendalam pada inti permasalahan sehingga dapat ditemukan solusi yang tepat.

3.2.7.2. Analisis Kuantitatif

Merupakan analisa yang menggunakan angka atau perhitungan. Untuk itu dalam penelitian ini akan digunakan metode analisis statistik guna menjelaskan

hubungan antar variabel yang telah dikuantifikasikan. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan bantuan program computer melalui program SPSS ver. 10.0.

a) Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan bila kita ingin mengetahui bagaimana variabel dependen dapat diprediksikan melalui variabel–variabel independen secara individual. Analisis regresi dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots b_nX_n$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

X_1 : *Obedience* (kepatuhan)

X_2 : *Loyalty* (loyalitas)

X_3 : *Participation* (partisipasi)

a : Konstanta

b : Koefisien regresi

b) Uji F.

Untuk menguji hipotesis pertama yaitu ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan digunakan uji F,

yaitu untuk mengetahui keberartian koefisien regresi secara keseluruhan dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 1994:300):

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

n = Ukuran sampel

k = Banyaknya variabel

Kriteria pengujian :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (secara keseluruhan tidak ada pengaruh yang signifikan X_1, X_2, X_3 terhadap Y).

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan dari X_1, X_2, X_3 terhadap Y).

Derajat kebebasan yang digunakan adalah $(k-1)(n-k)$ dengan taraf signifikansi atau $\alpha = 0.05$.

Adapun kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apabila $F_h \leq F_t$ maka H_0 diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas secara bersama-

sama terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian ditolak.

2. Apabila $F_h > F_t$ maka H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian diterima.

Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variable terikat dapat diketahui dari besarnya R^2 (koefisien determinasi berganda), adapun kriterianya yaitu:

1. $R^2 = 1$ atau mendekati: hubungan antara variabel X dan Y kuat dan positif.
2. $R^2 = -1$ atau mendekati: hubungan antara variable X dan Y kuat dan negatif.
3. $R^2 = 0$ atau mendekati: tidak ada hubungan antara variabel X dan Y.

c) Uji t

Untuk menguji hipotesis kedua yaitu variabel *obedience* adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 1994: 285):

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Dimana :

b_j = koefisien regresi

sb_j = standar error koefisien regresi

Dengan derajat kebebasan (n-k) dan $\alpha = 0,05$ maka kriteria pengujian :

$H_0 : b_1 = 0$ (X tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y)

$H_a : b_1 \neq 0$ (X memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Y)

H_0 diterima bila $-t_t \leq t_h \leq t_t$.

H_0 diterima berarti variabel-variabel bebas yang diuji dalam uji t secara parsial tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y.

H_0 ditolak bila $-t_t \geq t_h \geq t_t$.

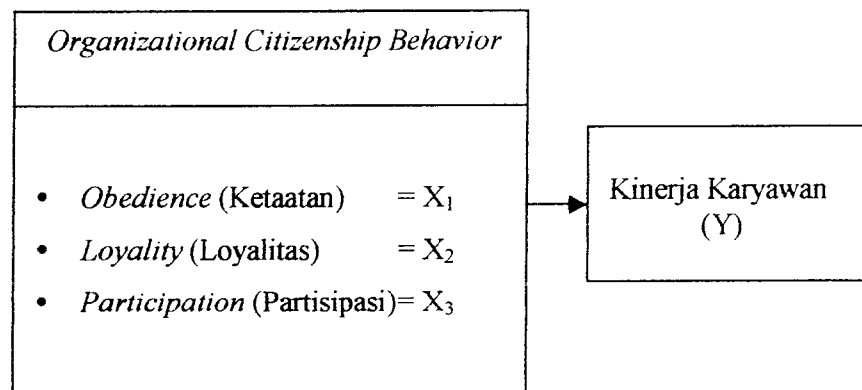
H_0 ditolak berarti variabel-variabel bebas yang diuji dalam uji t secara parsial memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y.

Untuk mengetahui variabel yang dominan mempengaruhi variabel terikat digunakan model koefisien determinasi parsial (r^2) dari masing-masing variabel bebas. Semakin besar r^2 suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominan variabel bebas tersebut terhadap variabel terikatnya.

3.3. Kerangka Pemikiran

Gambar 3.2.

Kerangka Pemikiran Penelitian



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini akan disajikan dan dievaluasi beberapa hal yang berkaitan dengan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja karyawan, oleh karena itu diperlukan beberapa data untuk dianalisis. Data tersebut diperoleh melalui kuisioner yang disebar kepada para responden di perusahaan.

4.1. Analisis Kualitatif

4.1.1. Wawancara

Wawancara yang dilakukan bersifat *indeep interview*, artinya membahas secara mendalam mengenai variabel-variabel yang diteliti, dengan demikian dapat bermanfaat untuk melengkapi data yang didapatkan melalui kuisioner. Fungsi wawancara ini hanya untuk membantu mendalami masalah yang diteliti sehingga hasil penelitian akan lebih akurat.

Dari proses wawancara terhadap beberapa orang responden diperoleh hasil bahwa secara umum, hasil penilaian kinerja di perusahaan menunjukkan tingkat yang baik, artinya karyawan rata-rata memiliki kinerja yang tinggi. Mereka pada umumnya memenuhi semua kriteria penilaian kinerja dengan hasil baik, diantaranya memiliki tingkat kecepatan kerja yang tinggi, kualitas kerja yang baik, keakuratan kerja yang tinggi, tingkat ketahanan dalam bekerja yang tinggi dan mempunyai kemampuan kerjasama yang baik. Secara umum, karyawan

juga telah memenuhi kriteria dalam melaksanakan *OCB*. Mereka memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi, tingkat loyalitas yang cukup tinggi dan tingkat partisipasi yang cukup tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara umum karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Gunung Meliau telah melaksanakan *Organizational Citizenship Behavior* dalam taraf yang cukup tinggi.
2. Secara umum karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Gunung Meliau memiliki kinerja yang baik. Penilaian dilakukan dari dua sisi, artinya kinerja seorang karyawan dinilai oleh atasannya dan oleh dirinya sendiri.

Hasil wawancara ini juga didukung dengan observasi lapangan terhadap perilaku responden sehari-hari. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan *OCB* di PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Gunung Meliau cukup tinggi, artinya tingkat kepatuhan, loyalitas dan partisipasi karyawan cukup baik. Selain itu, karyawan juga dapat bekerja dengan cepat, akurat dan menghasilkan output yang berkualitas. Karyawan juga saling bekerjasama dengan baik, pihak pimpinan juga selalu memberikan masukan-masukan yang berarti untuk memotivasi karyawan. Hal ini tentu saja sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lokasi perusahaan yang berada di pedalaman membuat karyawan terpaksa memiliki ketahanan ekstra dalam bekerja. Secara umum karyawan memiliki tingkat ketahanan kerja yang tinggi, terbukti dengan

segala keterbatasan yang ada, mereka tetap bekerja dengan baik dengan hasil kerja yang memenuhi standar perusahaan.

4.1.2. Analisis Karakteristik Responden

4.1.2.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Responden	Persentase
Pria	116	80 %
Wanita	29	20 %
Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran A

Dari tabel 4.1. yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa jenis kelamin responden, dimana karyawan pria berjumlah lebih banyak dibandingkan dengan karyawan wanita. Dari seluruh responden didapatkan data karyawan pria sebanyak 116 orang (80 %) dan karyawan wanita sebanyak 29 orang (20 %). Hal ini dikarenakan kebun terletak didaerah pedalaman sehingga karyawan yang ada mayoritas berjenis kelamin pria, dengan demikian diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

4.1.2.2. Usia Responden

Tabel 4.2.

Usia Responden

Usia	Responden	Persentase
s/d. 25 tahun	13	8,96 %
26 – 35 tahun	66	45,52 %
36 – 45 tahun	37	25,52 %
> 45 tahun	29	20 %
Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran A

Dari tabel 4.2. yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa usia responden, dimana responden yang berusia kurang dari 25 tahun sampai 25 tahun sebanyak 13 orang (8,96 %) dari seluruh responden, responden yang berusia 26–35 tahun sebanyak 66 orang (45,52 %) dari seluruh responden, responden yang berusia 36–45 tahun sebanyak 37 orang (25,52 %) dari seluruh responden, dan responden yang berusia diatas 45 tahun sebanyak 29 orang (20 %) dari seluruh responden.

Jadi dapat dilihat bahwa dari seluruh responden yang dipilih, yang paling banyak berusia 26 – 35 tahun yaitu sebanyak 66 orang atau 45,52 % dari seluruh responden. Hal ini akan sangat menguntungkan perusahaan karena pada usia tersebut seseorang umumnya mempunyai produktivitas kerja yang tinggi. Dengan demikian diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

4.1.2.3. Status Perkawinan Responden

Tabel 4.3.

Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Responden	Persentase
Sudah Menikah	135	93,10 %
Belum Menikah	10	6,90 %
Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran A

Dari tabel 4.3. yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh para responden diperoleh data mengenai status perkawinan responden. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan sudah menikah. Responden yang sudah menikah berjumlah 135 orang (93,1 %) dari total responden, sedangkan sisanya sebanyak 10 orang (6,9 %) belum menikah. Kondisi ini sangat menguntungkan perusahaan karena karyawan yang sudah menikah memiliki tanggung jawab untuk memberi nafkah kepada keluarganya. Mereka umumnya lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, sehingga memperoleh imbalan yang lebih. Dengan demikian kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

4.1.2.4. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 4.4.

Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
SLTP – SMU	90	62,07 %
D3 – S1	3	2,07 %
Lain-lain	52	35,86 %
Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran A

Dari tabel 4.4. yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa tingkat pendidikan responden. Responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SLTP sampai dengan SMU sebanyak 90 orang (62,07 %) dari seluruh responden, responden dengan tingkat pendidikan terakhir D3 sampai dengan S1 berjumlah 3 orang (2,07 %) dari seluruh responden, sisanya sebanyak 35,86 % menempuh pendidikan diluar itu.

Jadi dapat dilihat bahwa dari seluruh responden yang dipilih, paling banyak berpendidikan terakhir setingkat SLTP atau SMU, yaitu sebanyak 90 orang atau 62,07 %. Hal ini berarti bahwa tingkat pendidikan para karyawan dapat dikategorikan cukup karena mereka rata-rata telah lulus pendidikan dasar 9 tahun

4.1.2.5. Status Jabatan Responden

Tabel 4.5.

Status Jabatan Responden

Status Jabatan	Responden	Persentase
Karyawan Pimpinan	2	1,38 %
Karyawan Pelaksana Golongan I.B/0-II.D/6	24	16,55 %
Karyawan Pelaksana Golongan I.A/0-14	119	82,07 %
Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran A

Dari tabel 4.5. yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh para responden diperoleh data berupa status jabatan responden. Responden yang berstatus sebagai karyawan pimpinan sebanyak 2 orang (1,38 %) dari seluruh responden, responden yang berstatus karyawan pelaksana sebanyak 143 orang terdiri dari 24 orang (16,55 %) karyawan pelaksana golongan I.B/0-II.D/6 dan 119 orang (82,07 %) karyawan pelaksana golongan I.A/0-14. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan terbagi atas strata-strata jabatan dan golongan, dimana karyawan pimpinan memiliki posisi lebih tinggi dari karyawan pelaksana. Demikian pula karyawan pelaksana golongan I.B/1-II.D/6 memiliki status yang lebih tinggi dari karyawan pelaksana golongan I.A/0-14.

4.1.2.6. Masa Kerja Responden

Tabel 4.6.

Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Responden	Persentase
2 – 6 tahun	60	41,38 %
7 – 11 tahun	33	22,75 %
12 -16 tahun	18	12,42 %
17 - 21 tahun	26	17,93 %
> 21 tahun	8	5,52 %
Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran A

Dari tabel 4.6. yang bersumber dari kuisioner yang diisi oleh responden diperoleh data berupa masa kerja responden. Responden dengan masa kerja antara 2 sampai 6 tahun sebanyak 60 orang (41,38 %) dari seluruh responden, responden dengan masa kerja antara 7 sampai 11 tahun sebanyak 33 orang (22,75 %) dari seluruh responden, responden dengan masa kerja antara 12 sampai 16 tahun sebanyak 18 orang (12,42 %) dari seluruh responden, responden dengan masa kerja antara 17 sampai 21 tahun sebanyak 26 orang (17,93 %) dari seluruh responden. Sisanya yaitu sebesar 8 orang (5,52 %) dari seluruh responden memiliki masa kerja lebih dari 21 tahun. Hal ini berarti seluruh responden yang diambil memiliki masa kerja yang cukup tinggi, sehingga memenuhi syarat sebagai responden penelitian.

Untuk mempermudah memahami hasil survey mengenai karakteristik responden, berikut ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.7.

Kelompok Responden Dominan dari Masing-masing Karakteristik

Karakteristik	Responden Dominan	Jumlah
Jenis Kelamin	Pria	116
Usia	26–35 tahun	66
Status Perkawinan	Sudah Menikah	135
Tingkat Pendidikan	SLTP–SMU	90
Status Jabatan	Karyawan Pelaksana Golongan I.A/0-14	119
Masa Kerja	2–6 tahun	60

Sumber: Tabel 4.1. – 4.6.

4.1.3. Analisis Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X) dan Kinerja Karyawan (Y)

Dalam analisis ini akan dijabarkan jawaban yang diberikan oleh responden sehubungan dengan item-item pertanyaan yang tertuang dalam kuisioner yang disebar. Adapun yang akan dianalisis yaitu variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X) yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel *Obedience* (X1), *Loyalty* (X2) dan *Participation* (X3) serta variabel Kinerja Karyawan (Y).

4.1.3.1. Analisis Variabel *Obedience* (X1)

Tabel 4.8.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan

Variabel *Obedience*

	N	Minimum	Maximum	Mean
Obedience1	145	3.00	5.00	4.1310
Obedience2	145	3.00	5.00	4.1862
Obedience3	145	2.00	5.00	3.8276
Obedience4	145	2.00	5.00	3.7310
Obedience5	145	3.00	5.00	3.8207
Obedience6	145	3.00	5.00	3.8690
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.9.

Tanggapan Responden terhadap Variabel *Obedience*

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Selalu	17	11,72 %
2	Hampir Selalu	68	46,9 %
3	Seringkali	60	41,38 %
4	Kadang-kadang	0	0 %
5	Tidak Pernah	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.8. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan *obedience* 1 sampai dengan *obedience* 6 adalah 4,1310 (*obedience* 1); 4,1862 (*obedience* 2); 3,8276 (*obedience* 3); 3,7310 (*obedience* 4); 3,8207 (*obedience* 5) dan 3,8690 (*obedience* 6), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan *obedience* 2 (4,1862). Artinya butir pertanyaan *obedience* 2 mempunyai kontribusi yang paling tinggi dalam penentuan kinerja karyawan daripada butir pertanyaan *obedience* yang lain.

Sedangkan dari tabel 4.9. diketahui bahwa ada beberapa macam tanggapan responden mengenai variabel *obedience* atau kepatuhan. Tidak ada responden yang menjawab kadang-kadang atau tidak pernah. Responden yang menjawab bahwa mereka selalu patuh berjumlah 17 responden (11,72 %) dari seluruh responden. Responden yang menjawab bahwa mereka hampir selalu patuh berjumlah 68 responden (46,9 %) dari seluruh responden, sedangkan responden yang menjawab bahwa mereka seringkali patuh berjumlah 60 responden (41,38 %) dari seluruh responden. Dari data diatas diketahui bahwa yang paling dominan adalah responden yang menjawab hampir selalu terhadap variabel kepatuhan. Selain itu, dilihat dari alternatif jawaban yang dipilih dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepatuhan yang cukup tinggi.

4.1.3.2. Analisis Variabel *Loyalty* (X2)

Tabel 4.10.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan

Variabel *Loyalty*

	N	Minimum	Maximum	Mean
Loyalty1	145	3.00	5.00	4.0690
Loyalty2	145	2.00	5.00	3.6690
Loyalty3	145	3.00	5.00	4.2138
Loyalty4	145	3.00	5.00	3.6897
Loyalty5	145	3.00	5.00	4.1448
Loyalty6	145	3.00	5.00	4.2897
Loyalty7	145	2.00	5.00	4.0483
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.11.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Loyalty*

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Selalu	29	20 %
2	Hampir Selalu	55	37,93 %
3	Seringkali	61	42,07 %
4	Kadang-kadang	0	0 %
5	Tidak Pernah	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.10. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan *loyalty* 1 sampai dengan *loyalty* 7 adalah 4,0690 (*loyalty* 1); 3,6690 (*loyalty* 2); 4,2138 (*loyalty* 3); 3,6897 (*loyalty* 4); 4,1448 (*loyalty* 5); 4,2897 (*loyalty* 6) dan 4,0483 (*loyalty* 7), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan *loyalty* 6 (4,2897). Artinya butir pertanyaan *loyalty* 6 mempunyai kontribusi yang paling tinggi dalam penentuan kinerja karyawan daripada butir pertanyaan *loyalty* yang lain.

Dari tabel 4.11. diperoleh data mengenai tanggapan responden terhadap variabel *loyalty* atau kesetiaan. Responden yang menjawab kadang-kadang dan tidak pernah sebanyak 0 %. Responden yang menjawab bahwa mereka selalu loyal atau setia sebanyak 29 orang (20 %), responden yang menjawab bahwa mereka hampir selalu loyal atau setia sebanyak 55 orang (37,93 %) dan responden yang menjawab bahwa mereka seringkali loyal sebanyak 61 orang (42,07 %). Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab seringkali terhadap variabel loyalitas. Selain itu, dilihat dari alternatif jawaban yang dipilih dapat disimpulkan bahwa tingkat loyalitas karyawan cukup tinggi.

4.1.3.3. Analisis Variabel *Participation* (X3)

Tabel 4.12.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan

Variabel *Participation*

	N	Minimum	Maximum	Mean
Participation1	145	2.00	5.00	3.4552
Participation2	145	2.00	5.00	3.3448
Participation3	145	2.00	5.00	3.2897
Participation4	145	1.00	5.00	3.5103
Participation5	145	2.00	5.00	3.5448
Participation6	145	3.00	5.00	3.5448
Participation7	145	2.00	5.00	3.5586
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.13.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Participation*

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Selalu	14	9,66 %
2	Hampir Selalu	28	19,31 %
3	Seringkali	29	20 %
4	Kadang-kadang	74	51,03 %
5	Tidak Pernah	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.12. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan *participation* 1 sampai dengan *participation* 7 adalah 3,4552 (*participation* 1); 3,3448 (*participation* 2); 3,2897 (*participation* 3); 3,5103 (*participation* 4); 3,5448 (*participation* 5); 3,5448 (*participation* 6) dan 3,5586 (*participation* 7), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan *participation* 7 (3,5586). Artinya butir pertanyaan *participation* 7 mempunyai kontribusi yang paling tinggi dalam penentuan kinerja karyawan daripada butir pertanyaan *participation* yang lain.

Dari tabel 4.13. dapat diketahui bahwa terhadap variabel *participation* atau partisipasi tidak ada responden yang menjawab tidak pernah berpartisipasi. 14 orang responden (9,66 %) menjawab selalu berpartisipasi, 28 orang responden (19,31 %) menjawab hampir selalu berpartisipasi, 29 orang responden (20 %) menjawab seringkali berpartisipasi dan 74 orang responden (51,03 %) menjawab kadang-kadang berpartisipasi. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab kadang-kadang terhadap variabel partisipasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi karyawan cukup baik namun masih perlu ditingkatkan, oleh karena itu perusahaan perlu membuat sebuah cara agar tingkat partisipasi karyawan dapat ditingkatkan, misalnya dengan mengadakan pelatihan yang membutuhkan kerja tim yang diikuti oleh seluruh karyawan. Dengan mengikuti pelatihan tersebut karyawan akan menjalin kerjasama yang baik dan setiap karyawan akan terdorong untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Perusahaan juga perlu

memberi pengertian kepada karyawan bahwa dengan berpartisipasi karyawan akan memperoleh manfaat yang besar.

4.1.3.4. Analisis Variabel Kinerja karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan terdiri dari kinerja karyawan dari sisi atasan dan kinerja karyawan dari sisi karyawan. Pada analisis statistik, hasil dari kedua variabel tersebut kemudian dirata-rata menjadi variabel kinerja karyawan. Dengan demikian diharapkan hasil penilaian kinerja akan lebih akurat. Adapun item-item yang digunakan untuk penilaian adalah kecepatan kerja, kualitas kerja, keakuratan kerja, ketahanan dalam bekerja dan kemampuan kerjasama. Tabel 4.14. hingga tabel 4.23. adalah tabel rincian hasil tanggapan responden terhadap masing-masing item variabel kinerja karyawan. Sedangkan tabel 4.24. merupakan hasil kesimpulan dari penilaian kinerja karyawan yang bersumber dari penilaian terhadap seluruh item variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.14

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan

Kecepatan Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean
Kecepatan Krj1	145	2.00	5.00	4.1483
Kecepatan Krj2	145	3.00	5.00	4.0931
Kecepatan Krj3	145	2.50	5.00	4.0897
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.15.

Tanggapan Responden Terhadap Kecepatan Kerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat Setuju	32	22,06 %
2	Setuju	58	40 %
3	Kurang Setuju	40	27,59 %
4	Tidak Setuju	15	10,35 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.14. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan kecepatan kerja 1 sampai dengan kecepatan kerja 3 adalah 4,1483 (kecepatan kerja 1); 4,0931 (kecepatan kerja 2) dan 4,0897 (kecepatan kerja 3), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan kecepatan kerja 1 (4,1483).

Dari tabel 4.15. diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju mengenai kecepatan kerja sebanyak 32 orang (22,06 %) dari seluruh responden. Responden yang menjawab setuju sebanyak 58 orang (40 %) dari seluruh responden, sisanya sebanyak 40 orang (27,59 %) menjawab kurang setuju dan 15 orang (10,35 %) menjawab sangat tidak setuju. Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab setuju terhadap item pertanyaan kecepatan kerja, yaitu sebanyak 58

orang (40 %). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kecepatan kerja karyawan di PTPN. XIII Kebun Gunung Meliau cukup tinggi.

Tabel 4.16.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan

Kualitas Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean
Kualitas Krj1	145	2.50	5.00	4.1655
Kualitas Krj2	145	2.50	5.00	4.1483
Valid N (listwise)	145			

Tabel 4.17.

Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Kerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat Setuju	47	32,41 %
2	Setuju	75	51,73 %
3	Kurang Setuju	23	15,86 %
4	Tidak Setuju	0	0 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.16. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan kualitas kerja 1 sampai dengan kualitas kerja

2 adalah 4,1655 (kualitas kerja 1) dan 4,1483 (kualitas kerja 2), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan kualitas kerja 1 (4,1655).

Dari tabel 4.17. diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju terhadap item pertanyaan kualitas kerja sebanyak 47 orang (32,41 %) dari seluruh responden, 75 orang (51,73 %) menjawab setuju dan 23 orang (15,86 %) menjawab kurang setuju. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab setuju terhadap item pertanyaan kualitas kerja, yaitu sebanyak 75 orang (51,73 %). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas kerja karyawan PTPN. XIII Kebun Gunung Meliau dapat dikategorikan baik.

Tabel 4.18.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan
Keakuratan Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean
Keakuratan Krj1	145	2.50	5.00	3.9862
Keakuratan Krj2	145	3.00	5.00	4.0448
Keakuratan Krj3	145	3.00	5.00	4.1517
Keakuratan Krj4	145	2.50	5.00	4.1310
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.19.

Tanggapan Responden Terhadap Keakuratan Kerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat Setuju	29	20 %
2	Setuju	74	51,03 %
3	Kurang Setuju	42	28,97 %
4	Tidak Setuju	0	0 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.18. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan keakuratan kerja 1 sampai dengan keakuratan kerja 4 adalah 3,9862 (keakuratan kerja 1); 4,0448 (keakuratan kerja 2); 4,1517 (keakuratan kerja 3) dan 4,1310 (keakuratan kerja 4), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan keakuratan kerja 3 (4,1517).

Dari tabel 4.19. dapat dilihat bahwa 29 orang responden (20 %) menjawab sangat setuju terhadap item pertanyaan keakuratan kerja, 74 orang (51,03 %) menjawab setuju dan 42 orang (28,97 %) menjawab kurang setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab setuju terhadap item pertanyaan keakuratan kerja, yaitu sebanyak 74 orang (51,03 %). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat

keakuratan kerja karyawan PTPN. XIII Kebun Gunung Meliau dapat dikategorikan tinggi.

Tabel 4.20.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan

Ketahanan dalam Bekerja

	N	Minimum	Maximum	Mean
Ketahanan Krj1	145	2.00	5.00	3.9793
Ketahanan Krj2	145	2.50	5.00	4.0000
Ketahanan Krj3	145	2.00	5.00	4.0517
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.21.

Tanggapan Responden Terhadap Ketahanan dalam Bekerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat Setuju	36	24,82 %
2	Setuju	68	46,90 %
3	Kurang Setuju	33	22,76 %
4	Tidak Setuju	8	5,52 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.20. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan ketahanan dalam bekerja 1 sampai dengan ketahanan dalam bekerja 3 adalah 3,9793 (ketahanan dalam bekerja 1); 4,0000 (ketahanan dalam bekerja 2) dan 4,0517 (ketahanan dalam bekerja 3), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan ketahanan dalam bekerja 3 (4,0517).

Dari tabel 4.21. diatas dapat dilihat bahwa 36 responden (24,82 %) menjawab sangat setuju terhadap item pertanyaan ketahanan dalam bekerja, 68 responden (46,90 %) menjawab setuju, 33 responden (22,76 %) menjawab kurang setuju dan sisanya sebanyak 8 responden (5,52 %) menjawab tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab setuju terhadap item pertanyaan ketahanan dalam bekerja, yaitu sebanyak 68 orang responden (46,90 %). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketahanan karyawan dalam bekerja dapat dikategorikan tinggi. Kondisi ini akan sangat menguntungkan perusahaan sebab lokasi perusahaan yang berada dalam wilayah pedalaman akan mengharuskan karyawan untuk berpisah dengan keluarga, bertemu dengan orang-orang yang sama setiap hari, jauh dari keramaian dan fasilitas hiburan dan lain sebagainya. Dengan kondisi yang seperti itu, karyawan dituntut untuk memiliki ketahanan ekstra dalam bekerja. Tingkat ketahanan dalam bekerja yang tinggi akan sangat membantu karyawan untuk dapat bekerja dengan baik.

Tabel 4.22.

Skor Tanggapan Responden terhadap Masing-masing Butir Pertanyaan
Kemampuan Bekerjasama

	N	Minimum	Maximum	Mean
Kerjasama1	145	3.00	5.00	4.0724
Kerjasama2	145	2.00	5.00	4.0241
Kerjasama3	145	3.00	5.00	4.0862
Kerjasama4	145	2.50	5.00	4.1379
Valid N (listwise)	145			

Sumber: Lampiran B

Tabel 4.23.

Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Bekerjasama

No	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat Setuju	49	33,79 %
2	Setuju	79	54,48 %
3	Kurang Setuju	17	11,73 %
4	Tidak Setuju	0	0 %
5	Sangat Tidak Setuju	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.22. dapat diketahui bahwa skor rata-rata tanggapan responden terhadap butir pertanyaan kemampuan bekerjasama 1 sampai dengan kemampuan bekerjasama 4 adalah 4,0724 (kemampuan bekerjasama 1); 4,0241

(kemampuan bekerjasama 2); 4,0862 (kemampuan bekerjasama 3) dan 4,1379 (kemampuan bekerjasama 4), dengan demikian skor rata-rata tertinggi ada pada butir pertanyaan kemampuan bekerjasama 4 (4,1379).

Dari tabel 4.23. diketahui bahwa 49 responden (33,79 %) menjawab sangat setuju terhadap item pertanyaan kemampuan bekerjasama. 79 responden (54,48 %) menjawab setuju dan sisanya sebanyak 17 responden (11,73 %) menjawab kurang setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang menjawab setuju terhadap item pertanyaan kemampuan bekerjasama, yaitu sebanyak 79 responden atau 54,48 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN. XIII Kebun Gunung Meliau memiliki kemampuan bekerjasama yang baik.

Dari seluruh data yang ada, setelah dirata-rata diperoleh penilaian mengenai kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil rata-rata tersebut dikategorikan dalam lima skala yaitu sangat baik, baik, kurang baik, tidak baik dan sangat tidak baik. Berikut adalah hasil ringkasan mengenai kategorisasi kinerja karyawan

Tabel 4.24.

Kinerja Karyawan

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1	Sangat Baik	35	24,14 %
2	Baik	87	60 %
3	Kurang Baik	23	15,86 %
4	Tidak Baik	0	0 %
5	Sangat Tidak Baik	0	0 %
	Jumlah	145	100 %

Sumber: Lampiran C

Dari tabel 4.24. diatas diketahui bahwa tidak ada responden yang memiliki tingkat kinerja sangat tidak baik atau tidak baik. Responden yang memiliki tingkat kinerja kurang baik sebanyak 23 orang (15,86 %), responden yang memiliki tingkat kinerja baik sebanyak 87 orang (60 %), sisanya sebanyak 35 orang (24,14 %) memiliki tingkat kinerja yang sangat baik. Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang memiliki tingkat kinerja baik (tinggi), yaitu sebanyak 87 orang (60 %) dari seluruh responden.

Dari paparan hasil analisis deskriptif diatas, baik itu melalui wawancara maupun melalui analisis tiap-tiap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X) dan kinerja karyawan (Y), diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara

Organizational Citizenship Behavior (X) terhadap kinerja karyawan (Y), dimana tingkat *OCB* yang tinggi akan diikuti oleh tingkat kinerja yang tinggi.

Dari hasil analisis tiap-tiap variabel *OCB* diketahui bahwa variabel *OCB* yang dominan adalah variabel *obedience* (X1). Sedangkan dari hasil wawancara diketahui bahwa variabel *OCB* yang dominan adalah variabel *obedience* (X1) dan *participation* (X3).

4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis ini adalah sebuah proses penghitungan dengan menggunakan metode statistik regresi linier berganda. Dari hasil perhitungan (dengan bantuan komputer) dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap Y. Bentuk umum dari persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = *Obedience* (kepatuhan)

X₂ = *Loyalty* (loyalitas)

X₃ = *Participation* (partisipasi)

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi

Hasil analisa statistik dengan bantuan program SPSS (lampiran D) menunjukkan persamaan regresi $Y = 3,066 + 1,173X_1 + 0,347X_2 + 0,650X_3$.

Dari persamaan tersebut selanjutnya akan diuraikan hasil analisis tentang pengaruh masing-masing variabel *OCB* terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh variabel *obedience* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefisien regresi variabel *obedience* (X1) sebesar 1, 173. Angka ini menunjukkan adanya hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan atau penurunan X1 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y.

2. Pengaruh variabel *loyalty* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel *loyalty* (X2) sebesar 0, 347. Angka ini menunjukkan adanya hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan, maka setiap peningkatan atau penurunan X2 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y.

3. Pengaruh variabel *participation* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefisien regresi variabel *participation* (X3) sebesar 0, 650. Angka ini menunjukkan adanya hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan, maka setiap peningkatan atau penurunan X3 akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan Y.

4.3. Uji Hipotesis

Tujuan dari uji hipotesis ini adalah untuk menguji keberartian pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel kinerja karyawan melalui metode pengujian koefisien regresi berganda baik secara keseluruhan maupun secara parsial. Uji ini akan dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

1. Uji Hipotesis 1

Untuk hipotesis 1 yang diajukan, dilakukan uji F yang merupakan uji serentak untuk menganalisis data secara statistik dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis 1, yaitu “ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan”

Tabel 4.25.

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.
1 Regression	70,212	3	23,404	66,562	3,0598	0,000
Residual	49,577	141	0,352			
Total	119,789	144				

Sumber: Lampiran D

Tabel 4.26.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,766	0,586	0,577	0,5830

Sumber: Lampiran D

Dari tabel 4.25. diperoleh perhitungan, F_{hitung} sebesar 66,562 dengan probabilitas 0,000, F_{tabel} sebesar 3,0598 pada tingkat kepercayaan 5 %. Hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} (66,562) > F_{tabel} (3,0598)$ dan probabilitas 0,000 ($P < 5 \%$), artinya semua variabel bebas (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y). Dari tabel 4.26. dapat dilihat sejauh mana pengaruh variabel bebas (X) yang terdiri dari variabel *obedience* (kepatuhan), variabel *loyalty* (loyalitas) dan variabel *participation* (participation) terhadap variabel terikat (Y) yaitu variabel kinerja karyawan. Besarnya koefisien determinasi (R^2) yaitu 0,586. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 58,6 %, sedangkan sisanya sebesar 41,4 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain *Organizational Citizenship Behavior*.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1** yang menyatakan bahwa “ ada pengaruh positif dan signifikan

antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja karyawan” terbukti dan dapat diterima.

2. Uji Hipotesis 2

Untuk hipotesis 2 yang diajukan, dilakukan uji t yang merupakan uji pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (X) terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja (Y) dengan tujuan untuk membuktikan bahwa variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel *obedience* (X1).

Tabel 4.27.

Perbandingan b, t_{hitung} , t_{tabel} , r^2

Masing-masing Variabel Bebas pada Taraf Nyata 5 %

No	Var bebas	b	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan	r^2
1	X1	1,173	6,688	1,9768	Signifikan	0,241
2	X2	0,347	1,636	1,9768	Tidak Signifikan	0,019
3	X3	0,650	4,035	1,9768	Signifikan	0,104

Sumber: Lampiran D

Dari tabel 4.27. diperoleh data sebagai berikut:

1. Untuk variabel *obedience* (X1) diketahui t_{hitung} (6,688) > t_{tabel} (1,9768) pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial

- variabel *obedience* (X1) mempengaruhi kinerja karyawan (Y).
2. Untuk variabel *loyalty* (X2) diketahui $t_{hitung} (1,636) \leq t_{tabel} (1,9768)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel *loyalty* (X2) tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Y).
 3. Untuk variabel *participation* (X3) diketahui $t_{hitung} (4,035) > t_{tabel} (1,9768)$ pada taraf nyata 5 %. Artinya, secara parsial variabel *participation* (X3) mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

Untuk membuktikan hipotesis 2 dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi parsial (r^2) dari masing-masing variabel bebas. Berdasarkan tabel 4.27. maka dapat dilihat bahwa variabel *obedience* (X1) memiliki r^2 terbesar, yaitu sebesar 0,241. Artinya, dari tiga variabel bebas, variabel *obedience* (X1) memiliki pengaruh yang paling besar terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “variabel *obedience* adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan” terbukti dan dapat diterima.**

4.4. Implikasi Hasil Penelitian

4.4.1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan, dimana tingginya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* akan diikuti oleh tingginya tingkat kinerja karyawan. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa pada kondisi yang dapat menimbulkan kejenuhan pada karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* akan berada pada tingkat yang rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa walaupun penelitian ini hanya dapat mendukung sebagian dari hasil penelitian terdahulu, namun penelitian ini dapat memperluas hasil penelitian sebelumnya.

4.4.2. Implikasi Manajerial

Dengan mengetahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka disarankan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan perlu mengetahui hal-hal yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, dengan demikian perusahaan dapat menghindari hal-hal yang akan menurunkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Selanjutnya, dengan mengetahui bahwa besarnya

pengaruh dari setiap komponen variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan berbeda-beda, maka disarankan agar perusahaan memberikan perhatian yang berbeda pula terhadap masing-masing variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 58,6 %. Sisanya sebesar 41,4 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain variabel *OCB* seperti faktor kemampuan, ketrampilan, demografi, psikologis dan lain sebagainya. Untuk itu, dalam penelitian selanjutnya, variabel-variabel tersebut perlu dimasukkan dalam penelitian ataupun perlu diteliti lebih lanjut. Dengan demikian dapat diperoleh gambaran yang lebih akurat tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dalam penelitian ini dilakukan dua jenis analisis yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif atau analisis statistik. Dari hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan”, terbukti. Hal ini dapat dilihat dari besarnya $F_{hitung} (66,562) > F_{tabel} (3,0598)$ dan probabilitas 0,000 ($P < 5 \%$), berarti semua variabel bebas (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y). Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,586 menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X) secara bersama-sama memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 58,6 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain variabel bebas yang diteliti.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel *obedience*”, terbukti. Hal ini dapat dilihat dari besarnya r^2 , dimana

variabel *obedience* (X1) mempunyai r^2 terbesar diantara variabel bebas yang lain, yaitu sebesar 0,241.

5.2. Saran

Setelah mengamati hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan (input) bagi PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Gunung Meliau. Perlu disadari bahwa perilaku karyawan yang mengindikasikan pelaksanaan *Organizational Citizenship Behavior* ternyata berpengaruh terhadap kinerja mereka. Oleh sebab itu, ada beberapa hal penting yang dapat dijadikan sumber perhatian bagi manajemen perusahaan.

1. Menurut hasil penelitian, variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang paling dominan adalah variabel *obedience* (kepatuhan) sedangkan variabel *participation* (partisipasi) berada dalam urutan kedua dan variabel *loyalty* (loyalitas) berada pada urutan terakhir. Ini merupakan hal yang kurang baik bagi perusahaan karena karyawan hanya patuh akan tetapi kurang loyal dan berpartisipasi. Untuk itu pihak manajemen perlu menetapkan suatu strategi untuk meningkatkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang masih kurang, misalnya melalui program pelatihan atau dengan menciptakan suasana kerja yang membutuhkan *team work*. Komunikasi antara pihak atasan dan bawahan serta transparansi dalam segala hal perlu ditingkatkan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan sebaiknya adalah

gaya kepemimpinan situasional, sehingga pihak atasan dapat *memanage* karyawan dengan lebih baik.

2. Dari hasil analisis parsial diperoleh bahwa variabel *loyalty* (loyalitas) tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya pemahaman karyawan mengenai apa yang disebut sebagai loyalitas. Untuk itu perusahaan perlu meningkatkan komunikasi terhadap karyawan mengenai apa yang sesungguhnya dikategorikan dalam loyalitas terhadap perusahaan. Dengan komunikasi yang baik akan tercapai pemahaman yang baik, dan selanjutnya akan tercapai tingkat loyalitas yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, B. J., R.S.Voss, S. Dryer (2001). "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Education for Business*, Juni 2003, Vol. 76.
- Dessler Gerry (1992). *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*. Edisi ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Dyne, et al (1994). "Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement and Validation." *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4.
- Flippo Edwin (terjemahan) (1989). *Manajemen Personalia*. Edisi keenam. Jakarta : Erlangga .
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (terjemahan) (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan. Jakarta : Binarupa Aksara
- Greenberg, J., R.A. Baron (1997). *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey : Prentice-Hall International
- Handoko, T. Hani (1998). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Lestari, Wiwik (1997). "Mengelola Knowledge Worker." *Jurnal Siasat Bisnis*, Th. I, Vol. V.
- Lovell, S. E. (1999). "Does Gender Affect The Link Between Organizational Citizenship Behavior And Performance Evaluation ?." Diambil dari http://www.findarticles.com/cf_0/m2294/1999_Sept/58469481/print.jhtml.
- Organ, D.W., M.A. Konovsky (1988). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1.
- Organ, D. W., and K. Ryan (1994). "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior." *Personnel Psychology*, Vol. 48.
- Podsakoff, et al (2000). "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management*, Vol. 26, No.3.

- Robbins, Stephen P (terjemahan) (1996). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Prehallindo
- Ryan, John J. (2002). "Work Values and Organizational Citizenship Behaviors: Values that Work for Employees and Organizations." *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 1.
- Santoso, Singgih (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN
- Sloat, K.C. (1999). Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees to be "Good Citizens" ?. *Professional Safety*, April.
- Soeprihanto, John (1996). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi pertama. Cetakan kedua. Yogyakarta : BPFE
- Sritua Arief (1993). *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Edisi ketiga. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia
- Umar, Hussein (1998). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran A

Surat Keterangan Penelitian

Keterangan Umum Responden

Kuisioner *Organizational Citizenship Behavior*

dan *Employee Performance*



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIII (PERSERO)

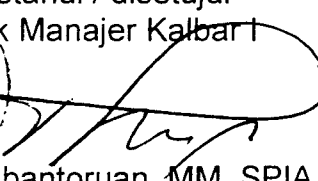
SURAT KETERANGAN SELESAI MELAKSANAKAN PENELITIAN

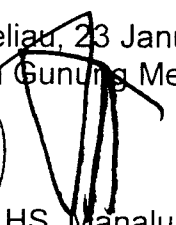
Nomor : Gunme / X / 09 / 11 / 2004

Kami yang bertanda tangan dibawah ini nama : Ir. HS. Manalu, jabatan Manajer Kebun Gunung Meliau PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) menerangkan sebagai berikut :

1. Telah selesai melaksanakan penelitian di Kebun Gunung Meliau :
 - Nama : Retnayu Isfandiary
 - Status : Mahasiswa Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta
Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen,
Nomor Mahasiswa 00311139
2. Materi Penelitian / Judul :
 - Pengaruh organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan.
3. Waktu Penelitian :
 - Mulai tanggal 14 Januari 2004 s/d 20 Januari 2004
4. Petugas pengarah / pendamping :
 - 4.1 Andreas Banyu, jabatan Kepala Tata Usaha (KTU) .

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diketahui / disetujui
Distrik Manajer Kalbar I

Ir. P. Lumbantoruan, MM, SPIA
Manajer

Gunung Meliau, 23 Januari 2004
Kebun Gunung Meliau

Ir. HS. Manalu
Manajer

Keterangan Umum Responden

Respon den	Ms. Kij (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan Akhir			Status Jabatan		
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain -lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IB/0- IID/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
1	21	*	-	-	-	*	-	*	-	*	-	-	*	-	-
2	4	*	-	-	*	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-
3	21	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	*	-
4	22	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	*	-
5	19	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
6	18	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
7	19	*	*	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
8	22	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
9	22	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
10	7	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
11	8	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
12	15	*	-	-	-	*	-	*	-	*	-	-	-	*	-
13	22	*	-	-	-	-	*	*	-	*	-	-	-	*	-
14	18	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
15	18	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
16	19	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	*	-
17	18	*	-	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
18	22	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	*	-
19	21	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	*	-
20	20	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	*	-

Res pon den	Ms. Kij (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan			Status Jabatan		
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain -lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IB/0- IID/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
21	19	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
22	20	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
23	22	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
24	22	*	-	-	-	*	*	*	-	-	*	-	-	*	-
25	14	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
26	19	-	*	-	*	*	-	*	-	-	*	*	-	*	-
27	8	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
28	19	-	*	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
29	14	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	*	-	*	-
30	14	-	*	-	-	-	*	*	-	-	*	*	-	*	-
31	8	-	*	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
32	8	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
33	7	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	*	-	*	-
34	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
35	15	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	*	-
36	7	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
37	6	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-
38	8	*	-	*	-	-	*	*	-	-	*	*	-	*	-
39	3	*	-	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
40	5	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-
41	8	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-

Res pon den	Ms. Krij (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan Akhir			Status Jabatan		
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain -lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IB/0- IID/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
42	14	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
43	14	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
44	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
45	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
46	3	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*
47	7	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*
48	4	*	-	*	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*
49	8	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*
50	16	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
51	22	-	*	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
52	13	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
53	9	*	-	-	-	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
54	7	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
55	7	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
56	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
57	3	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
58	6	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
59	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
60	3	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
61	3	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
62	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
63	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*

Respon den	Ms. Kri (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan Akhir		Status Jabatan			
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain -lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IB/0- IID/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
64	6	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
65	22	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
66	22	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
67	22	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
68	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
69	5	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
70	4	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
71	4	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
72	2	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
73	2	-	*	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
74	4	*	-	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*
75	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
76	15	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
77	21	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
78	21	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
79	21	-	*	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
80	9	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
81	11	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
82	6	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
83	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
84	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
85	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*

Respon den	Ms. Krij (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan Akhir		Status Jabatan			
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain -lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IB/0- IID/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
86	3	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
87	6	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
88	6	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
89	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
90	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
91	8	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*
92	8	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
93	5	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
94	10	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
95	22	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
96	10	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
97	10	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
98	19	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
99	14	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
100	4	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
101	3	*	-	-	-	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*
102	4	*	-	*	-	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
103	4	*	-	*	-	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
104	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
105	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
106	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
107	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*

Respon den	Ms. Krij (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan			Status Jabatan		
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain -lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IB/0- IID/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
108	3	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
109	2	*	-	*	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	*
110	2	*	-	-	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*
111	6	*	-	-	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*
112	21	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
113	6	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
114	19	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
115	19	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
116	18	-	*	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
117	19	-	*	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
118	15	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
119	13	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
120	14	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
121	19	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
122	12	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
123	12	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
124	9	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
125	7	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
126	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
127	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
128	7	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*
129	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	-	-	*

Respon den	Ms. Krij (Th)	Jenis Kelamin		Umur (Tahun)				Status Perkawinan		Pendidikan Akhir			Status Jabatan		
		L	P	≤25	26-35	36-45	>45	Sdh	Blm	D3- S1	SLTP- SMU	Lain	Kary. Pimpinan	Kary. Pelaks. IIB/0- IIB/6	Kary. Pelaks. IA/0-14
130	3	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
131	3	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
132	6	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
133	2	*	-	*	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*
134	2	*	-	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	*
135	2	*	-	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	*
136	2	*	-	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	*
137	8	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*
138	2	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
139	8	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*
140	21	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
141	20	*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	*	-	-	*
142	14	*	-	-	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	*
143	19	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
144	16	*	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	*
145	4	*	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*

Kpd. Yang terhormat,
Bp/Ibu/Saudara responden
Di tempat

Dengan Hormat,

Saya, Retnayu Isfandiary, mahasiswa program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, saat ini tengah mengadakan penelitian ilmiah mengenai sumber daya manusia pada PTPN XIII Kebun Gunung Meliau Kalimantan Barat guna penyusunan skripsi sebagai tugas akhir.

Dengan ini saya memohon kesediaan Bp/Ibu/Saudara, untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket yang tersedia di bawah ini. Mohon diisi dengan sebenar-benarnya tanpa dipengaruhi oleh apapun dan siapapun. Jawaban bersifat rahasia, apapun jawaban Bp/Ibu/Saudara tidak ada yang salah dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja.

Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas angket ini. Atas kesediaan dan perhatian serta kerjasama Anda, peneliti mengucapkan terima kasih. Semoga hasil penelitian ini nantinya akan bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Yogyakarta, Januari 2004

Hormat Saya,

Retnayu Isfandiary

KETERANGAN UMUM RESPONDEN

- Jenis Kelamin** : (1). Laki-laki
(2). Perempuan
- Umur** : (1). 25 tahun atau kurang
(1). 26 s/d 35 tahun
(2). 36 s/d 45 tahun
(3). 46 tahun atau lebih
- Status Perkawinan** : (1). Menikah
(2). Belum menikah
- Pendidikan Terakhir** : (1). D3-S1
(2). SLTP-SMU
(3). Lain-lain
- Status jabatan saat ini** : (1). Karyawan Pimpinan
(2.) Karyawan Pelaksana Golongan I.B/0-II.D/6
(3.) Karyawan Pelaksana Golongan I.A/0-14
- Masa Kerja** :

QUESTIONER

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

(OCB)

Kuisisioner ini meneliti tentang perilaku kerja karyawan yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*).

Mohon diisi dengan salah satu angka yang dianggap paling tepat di bawah ini.

- 1 = Tidak pernah
- 2 = Kadang kadang
- 3 = Seringkali
- 4 = Hampir selalu
- 5 = Selalu

Kepatuhan/ Ketaatan

1. Saya datang ke kantor tepat waktu (...)
2. Saya mematuhi peraturan perusahaan maupun instruksi-instruksi kerja (...)
3. Saya menjaga kebersihan dan kerapihan lingkungan kerja saya (...)
4. Saya tidak membuang waktu untuk membicarakan masalah yang tidak berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan kerja saya (...)
5. Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin dengan sebaik-baiknya tanpa mengulur-ulur waktu (...)
6. Saya berusaha memenuhi *deadlines* pekerjaan yang diberikan kepada saya (...)

Loyalitas

7. Saya mengikuti perubahan dan perkembangan perusahaan selama ini (...)
8. Saya secara sukarela berusaha bekerja lembur ketika sedang dibutuhkan perusahaan (...)
9. Saya menjaga informasi yang dianggap rahasia oleh perusahaan (...)
10. Saya melaporkan tindakan atau kejadian yang tidak semestinya terjadi di lingkungan kerja saya (...)
11. Saya tidak menghindar dari tugas-tugas dan tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan (...)
12. Saya bertanggung jawab atas hasil kerja saya (...)
13. Saya membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman yang dikeluarkan oleh perusahaan (...)

Partisipasi

14. Saya membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah dengan pekerjaannya (...)
15. Saya memberikan saran yang kreatif dan inovatif kepada rekan kerja saya (...)
16. Saya memberikan pendapat secara jujur walaupun berbeda dengan pendapat orang lain (...)
17. Saya menyiapkan penyelesaian suatu masalah sebelum diminta (...)
18. Saya berusaha mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerja saya (...)

19. Saya memberi orang lain kesempatan untuk berbicara pada saat rapat/
pertemuan (...)
20. Saya menghadiri pertemuan-pertemuan yang sifatnya sukarela bagi
karyawan karena menyadari bahwa hal itu penting (...)

KUISIONER
EMPLOYEE PERFORMANCE
(KINERJA KARYAWAN) I

Mohon diisi dengan salah satu angka yang paling tepat

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Kurang Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Kecepatan Kerja

- 1. Karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas rutin dengan cepat (...)
- 2. Karyawan dapat menyelesaikan tugas mendadak dengan cepat (...)
- 3. Karyawan yang memiliki kecepatan kerja tinggi dianggap memiliki prestasi kerja atau kinerja yang baik (...)

Kualitas Kerja

- 4. Hasil kerja karyawan berupa produk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan (...)
- 5. Dalam mengerjakan tugas karyawan selalu memperhatikan metode dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh perusahaan (...)

Keakuratan Kerja

- 6. Karyawan dalam proses bekerja selalu teliti (...)
- 7. Hasil kerja karyawan selalu akurat (...)

8. Karyawan memiliki pengetahuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya (...)
9. Karyawan jarang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya (...)

Ketahanan Dalam bekerja

10. Apabila diperlukan karyawan bersedia bekerja lembur (...)
11. Karyawan selalu bekerja sampai jam kerja habis (...)
12. Karyawan melaksanakan tugas yang diberikan tanpa mengeluh (...)

Kemampuan Bekerjasama

13. Dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya karyawan selalu bekerjasama dengan baik (...)
14. Di perusahaan tercipta sinergi antar karyawan dan antar bagian disegala bidang (...)
15. Bila ada rekan kerja mengalami kesulitan dalam pekerjaan, rekan yang lain akan datang membantu dengan senang hati (...)
16. Karyawan bersedia ditempatkan dibagian manapun (...)

KUISIONER
EMPLOYEE PERFORMANCE
(KINERJA KARYAWAN) II

Mohon diisi dengan salah satu angka yang paling tepat

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Kurang Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Kecepatan Kerja

- 1. Saya dapat menyelesaikan tugas-tugas rutin dengan cepat (...)
- 2. Saya dapat menyelesaikan tugas mendadak dengan cepat (...)
- 3. Apabila saya memiliki kecepatan kerja tinggi, saya dianggap memiliki prestasi kerja atau kinerja yang baik (...)

Kualitas Kerja

- 4. Hasil kerja saya berupa produk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan (...)
- 5. Dalam mengerjakan tugas saya selalu memperhatikan metode dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh perusahaan (...)

Keakuratan Kerja

- 6. Dalam proses bekerja saya selalu teliti (...)
- 7. Hasil kerja saya selalu akurat (...)

8. Saya memiliki pengetahuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan saya (...)
9. Saya jarang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan saya (...)

Ketahanan Dalam bekerja

10. Apabila diperlukan saya bersedia bekerja lembur (...)
11. Saya selalu bekerja sampai jam kerja habis (...)
12. Saya melaksanakan tugas yang diberikan tanpa mengeluh (...)

Kemampuan Bekerjasama

13. Dalam menjalankan tugas dan pekerjaan saya selalu bekerjasama dengan baik (...)
14. Di perusahaan tercipta sinergi antara saya dengan karyawan lain dan semua bagian disegala bidang (...)
15. Bila ada rekan kerja mengalami kesulitan dalam pekerjaan, saya akan datang membantu dengan senang hati (...)
16. Saya bersedia ditempatkan dibagian manapun (...)

Lampiran B

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabulasi Rata-rata Hitung

Variabel Obedience (X1)

Correlations

Correlations

		Total
Obedience 1	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Obedience 2	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Obedience 3	Pearson Correlation	.505**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
Obedience 4	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Obedience 5	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Obedience 6	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Total	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Variabel Obedience (X1)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	01	2.5333	1.4320	30.0
2.	02	3.9667	1.0334	30.0
3.	03	3.4667	1.3322	30.0
4.	04	3.2000	1.3995	30.0
5.	05	3.8667	1.0080	30.0
6.	06	4.0000	.9097	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21.0333	21.0678	4.5900	6

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 6

Alpha = .7047

Variabel Loyalty (X2)

Correlations

Correlations

		Total
Loyalty 1	Pearson Correlation	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Loyalty 2	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Loyalty 3	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Loyalty 4	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Loyalty 5	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Loyalty 6	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Loyalty 7	Pearson Correlation	.505**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
Total	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Variabel Loyalty (X2)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	L1	3.6333	1.2994	30.0
2.	L2	3.2000	1.1861	30.0
3.	L3	4.6000	.6215	30.0
4.	L4	2.5667	1.3566	30.0
5.	L5	3.1000	.7589	30.0
6.	L6	4.4000	.7701	30.0
7.	L7	2.2333	1.0726	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	23.7333	23.9264	4.8915	Variables 7

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 7

Alpha = .7941

Variabel Participation (X3)

Correlations

Correlations

		Total
Participation 1	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Participation 2	Pearson Correlation	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Participation 3	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Participation 4	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Participation 5	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Participation 6	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Participation 7	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Total	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Variabel Participation (X3)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P1	2.5667	.9353	30.0
2.	P2	2.6667	.9942	30.0
3.	P3	3.4000	1.1326	30.0
4.	P4	2.9333	1.5960	30.0
5.	P5	2.6667	1.4933	30.0
6.	P6	2.6667	1.1842	30.0
7.	P7	2.4333	1.1943	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	19.3333	36.6437	6.0534	Variables
				7

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 7

Alpha = .8244

Variabel Employee Performance (Y)

Correlations

Correlations

		Total
Kinerja Karyawan 1	Pearson Correlation	.381*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	30
Kinerja Karyawan 2	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Kinerja Karyawan 3	Pearson Correlation	.440*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	30
Kinerja Karyawan 4	Pearson Correlation	.582**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Kinerja Karyawan 5	Pearson Correlation	.531**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
Kinerja Karyawan 6	Pearson Correlation	.564**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Kinerja Karyawan 7	Pearson Correlation	.502**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
Kinerja Karyawan 8	Pearson Correlation	.489**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
Kinerja Karyawan 9	Pearson Correlation	.381*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	30
Kinerja Karyawan 10	Pearson Correlation	.531**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
Kinerja Karyawan 11	Pearson Correlation	.564**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Kinerja Karyawan 12	Pearson Correlation	.420*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	30
Kinerja Karyawan 13	Pearson Correlation	.517**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
Kinerja Karyawan 14	Pearson Correlation	.321
	Sig. (2-tailed)	.083
	N	30

Correlations

		Total
Kinerja Karyawan 15	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Kinerja Karyawan 16	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Total	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Variabel Employee Performance (Y)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KK1	4.1667	.4915	30.0
2.	KK2	2.2667	.9803	30.0
3.	KK3	2.1667	.8743	30.0
4.	KK4	1.5333	.6288	30.0
5.	KK5	2.5333	1.0743	30.0
6.	KK6	3.6333	.9643	30.0
7.	KK7	4.4000	.7701	30.0
8.	KK8	3.6000	.9322	30.0
9.	KK9	4.1667	.7915	30.0
10.	KK10	2.5333	1.0743	30.0
11.	KK11	3.9667	1.0334	30.0
12.	KK12	4.6000	.6215	30.0
13.	KK13	4.1000	.7120	30.0
14.	KK14	2.5667	.9353	30.0
15.	KK15	2.0000	.9469	30.0
16.	KK16	2.2667	.9803	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	47.9333	47.3747	6.8829	16

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 16

Alpha = .8025

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Obedience1	145	3.00	5.00	4.1310	.3774
Obedience2	145	3.00	5.00	4.1862	.4407
Obedience3	145	2.00	5.00	3.8276	.6163
Obedience4	145	2.00	5.00	3.7310	.7928
Obedience5	145	3.00	5.00	3.8207	.7788
Obedience6	145	3.00	5.00	3.8690	.8101
Valid N (listwise)	145				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Loyalty1	145	3.00	5.00	4.0690	.5484
Loyalty2	145	2.00	5.00	3.6690	.7076
Loyalty3	145	3.00	5.00	4.2138	.5675
Loyalty4	145	3.00	5.00	3.6897	.6823
Loyalty5	145	3.00	5.00	4.1448	.4856
Loyalty6	145	3.00	5.00	4.2897	.4847
Loyalty7	145	2.00	5.00	4.0483	.5443
Valid N (listwise)	145				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Participation1	145	2.00	5.00	3.4552	.6559
Participation2	145	2.00	5.00	3.3448	.6809
Participation3	145	2.00	5.00	3.2897	.7352
Participation4	145	1.00	5.00	3.5103	.7828
Participation5	145	2.00	5.00	3.5448	.7816
Participation6	145	3.00	5.00	3.5448	.6970
Participation7	145	2.00	5.00	3.5586	.7626
Valid N (listwise)	145				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kecepatan Krj1	145	2.00	5.00	4.1483	.5141
Kecepatan Krj2	145	3.00	5.00	4.0931	.5386
Kecepatan Krj3	145	2.50	5.00	4.0897	.5260
Valid N (listwise)	145				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kualitas Krj1	145	2.50	5.00	4.1655	.5466
Kualitas Krj2	145	2.50	5.00	4.1483	.5468
Valid N (listwise)	145				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keakuratan Krj1	145	2.50	5.00	3.9862	.5367
Keakuratan Krj2	145	3.00	5.00	4.0448	.5066
Keakuratan Krj3	145	3.00	5.00	4.1517	.4383
Keakuratan Krj4	145	2.50	5.00	4.1310	.5070
Valid N (listwise)	145				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ketahanan Krj1	145	2.00	5.00	3.9793	.5555
Ketahanan Krj2	145	2.50	5.00	4.0000	.4787
Ketahanan Krj3	145	2.00	5.00	4.0517	.4777
Valid N (listwise)	145				

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kerjasama1	145	3.00	5.00	4.0724	.4750
Kerjasama2	145	2.00	5.00	4.0241	.5248
Kerjasama3	145	3.00	5.00	4.0862	.4462
Kerjasama4	145	2.50	5.00	4.1379	.4429
Valid N (listwise)	145		5.00		

Lampiran C

Rekapitulasi Jawaban Responden

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

Res pon den	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)																														
	Obedience (X1)						Mean X1	Loyalty (X2)							Mean X2	Participation (X3)							Mean X3								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5													

Res pon den	EMPLOYEE PERFORMANCE (KINERJA KARYAWAN) 1																Mean				
	Kepn krj			Kualitas	Keakuratan					Ketahanan kerja			Kemampuan Kerjasama								
	1	2	3		Mean	4	5	Mean	6	7	8	9	Mean	10	11	12		Mean	13	14	15
1	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
2	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
3	4	4	4	4.00	5	4	4.50	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4.00	5	4	4	4	4.25
4	5	5	4	4.67	5	4	4.50	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
5	5	4	4	4.33	5	5	5.00	4	5	4	4	4.50	5	4	4	4.33	5	5	4	4	4.75
6	5	4	4	4.33	4	5	4.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
7	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
8	4	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	5	4	4.75	5	4	5	4.67	5	4	5	5	4.75
9	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4.67	5	5	5	5	5.00
10	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
11	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	5	4	4.25	1	4	4	3.00	4	4	4	4	4.25
12	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	5	4	4.50	5	5	4	4.67	4	4	4	4	4.00
13	4	4	5	4.33	4	4	4.00	5	5	4	4	4.75	4	5	4	4.33	5	5	4	4	4.50
14	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.25
15	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00
16	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4.33	4	4	4	4	4.00
17	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	5	4	4.25	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.25
18	4	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.25
19	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.25
20	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
21	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4.67	4	4	4	4	4.25
22	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.25
23	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00
24	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	3	4	3	3.33	4	4	4	4	4.00
25	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4.67	4	4	4	4	4.25
26	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00
27	4	4	4	4.00	5	5	5.00	3	5	5	3	4.00	5	4	3	4.00	4	3	4	4	3.75
28	5	3	5	4.33	5	5	5.00	4	4	4	5	4.25	5	4	3	4.00	3	3	4	3	3.25
29	4	3	3	3.33	2	3	2.50	3	3	3	2	2.75	2	2	1	1.67	3	2	3	2	2.50
30	4	5	4	4.33	5	4	4.50	4	4	4	4	4.00	4	4	3	3.67	4	4	4	4	4.00
31	5	5	4	4.67	5	4	4.50	5	4	4	5	4.75	4	4	5	4.33	4	5	5	4	4.50
32	4	5	4	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00

67	4	4	4	4.00	5	5	5.00	3	5	4	4.25	5	4	4	4	4.33	5	5	4	4.50
68	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
69	4	3	5	4.00	3	4	3.50	4	4	4	4.25	4	3	4	4	3.33	4	3	4	3.50
70	4	5	5	4.67	5	4	4.50	3	4	3	3.75	3	4	3	3	3.33	4	4	4	4.25
71	5	5	3	4.33	4	4	4.00	5	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4.50
72	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
73	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
74	4	4	4	4.00	5	4	4.25	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	5	5	4	4.25
75	5	4	4	4.67	5	4	4.50	5	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
76	5	4	4	4.33	5	5	5.00	4	5	4	4.50	5	4	4	4	4.33	5	5	4	4.75
77	5	4	4	4.33	4	5	4.50	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
78	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
79	4	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	5	4.75	5	5	5	5	4.67	5	5	5	4.75
80	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	4.67	5	5	5	5.00
81	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
82	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	1	4.25	4	4	4	4	3.00	4	4	4	4.25
83	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	4.50	5	5	5	4	4.67	4	4	4	4.00
84	4	4	4	4.33	4	4	4.00	5	5	4	4.75	4	4	4	4	4.33	5	5	4	4.50
85	5	5	5	5.00	5	4	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.25
86	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00
87	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.33	4	4	4	4.00
88	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.25
89	4	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.25
90	4	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.25
91	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
92	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	1	4.25	4	4	4	4	3.00	4	4	4	4.25
93	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	4.50	5	5	5	5	4.67	4	4	4	4.00
94	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5.00	5	5	5	5	4.67	5	5	5	5.00
95	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.25
96	4	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4	4.25	1	4	4	4	3.00	4	4	4	4.25
97	5	5	3	4.33	4	3	3.50	3	3	3	2.75	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.50
98	4	4	4	4.00	4	4	4.50	4	4	4	4.25	5	5	5	5	4.33	4	4	4	4.25
99	3	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	4	4.50	4	4	4	4	4.33	5	5	5	4.50
100	4	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	4	4.50	4	4	4	4	4.00	5	5	5	4.75

135	4	5	5	4.67	5	3	4.00	3	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
136	3	4	4	3.67	5	5	5.00	4	5	5	5	4.75	3	5	4	4.00	2	4	4	3.25
137	4	4	4	4.00	3	5	4.00	4	3	4	4	3.75	4	3	3	3.33	4	4	4	4.25
138	4	4	4	3.67	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4.67	5	4	5	4.75
139	4	4	3	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	3	4	3.75
140	4	3	4	3.67	3	4	3.50	4	4	4	4	4.25	4	3	4	3.67	5	4	5	4.25
141	4	4	4	4.00	3	4	3.50	4	5	4	3	4.00	2	4	4	3.33	4	4	5	4.25
142	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	4	5	4.67	4	5	5	4.75
143	3	4	4	3.67	3	3	3.00	4	5	4	5	4.50	4	4	5	4.33	4	4	5	4.25
144	4	4	4	4.00	5	5	5.00	3	5	4	4	4.25	5	4	4	4.33	5	5	4	4.50
145	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00

33	4	4	3	3.67	4	4	4.00	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4.25
34	4	4	4	4.33	4	4	4.00	5	3	3	4.00	4	4	4	4.33	4	4	4	4.33	4	4	4.00
35	5	5	4	4.67	3	4	3.50	5	4	4	4.25	4	3	4	3.67	4	4	4	3.67	4	4	4.00
36	4	4	4	4.00	4	4	4.00	3	4	5	4.25	5	5	5	5.00	4	4	4	5.00	4	4	4.00
37	4	5	5	4.67	5	4	4.50	3	5	4	3.75	3	4	3	3.33	4	4	4	3.33	4	4	4.00
38	5	5	3	4.33	4	4	4.00	5	4	4	4.50	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	4.50
39	5	5	5	5.00	4	3	3.50	4	4	5	4.25	4	5	4	4.33	4	4	4	4.33	4	4	4.00
40	4	4	5	4.33	4	4	4.00	5	4	5	4.25	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	4	4	4.00
41	4	3	4	3.67	4	4	4.00	5	4	4	4.50	3	5	4	4.00	5	5	5	4.00	3	3	3.25
42	3	3	3	3.00	3	4	3.50	3	4	4	3.50	5	4	4	4.33	5	5	5	4.33	4	4	4.25
43	4	5	4	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	5	4	4.00	4	4	4.00
44	3	4	3	3.33	4	4	4.00	4	4	5	4.50	4	4	5	4.33	5	5	4	4.33	4	4	4.00
45	4	4	3	4.33	3	4	3.50	5	4	4	4.50	4	4	5	4.33	4	5	3	4.33	4	4	4.25
46	5	5	3	4.33	4	3	3.50	3	2	4	2.75	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00	4	4	3.50
47	4	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	4	4.25	5	5	4	4.33	4	4	4	4.33	4	5	4.25
48	3	4	4	4.00	4	4	4.00	5	4	4	4.50	4	5	4	4.00	4	4	4	4.00	5	5	4.50
49	4	4	4	5.00	5	5	4.50	4	4	4	4.25	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4.75
50	5	5	4	5.00	5	4	5.00	4	4	5	4.50	4	4	4	4.25	4	4	5	4.25	4	4	4.25
51	5	4	5	4.67	5	5	4.50	5	5	4	4.75	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4.00
52	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	3.75
53	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	3	3.75
54	4	4	4	4.00	4	4	4.00	3	4	3	3.50	4	2	4	3.33	4	4	4	3.33	4	4	3.75
55	5	4	4	4.33	4	4	4.00	4	3	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	2	3.50
56	4	3	4	3.67	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	3.67	4	4	4	3.67	4	4	3.25
57	3	3	4	3.33	4	4	4.00	4	3	4	3.50	3	4	4	3.67	3	4	3	3.67	4	4	4.00
58	4	4	5	4.33	4	5	4.50	4	3	4	4.00	4	4	5	4.67	4	4	5	4.67	4	4	4.00
59	4	5	4	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4.00
60	5	5	4	4.67	5	3	4.00	4	4	4	3.75	4	2	4	3.33	4	4	4	3.33	4	5	4.25
61	4	5	4	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.67	4	4	4	4.67	4	4	4.00
62	4	4	4	4.00	4	4	4.00	3	3	5	4.50	5	4	5	4.33	5	4	5	4.33	4	3	3.25
63	2	2	3	2.33	2	3	2.50	2	3	3	2.75	4	2	5	3.67	3	3	5	3.67	4	4	4.25
64	2	2	1	1.67	3	3	3.00	2	3	3	2.75	4	4	3	3.33	3	4	3	3.33	4	4	4.00
65	4	4	5	4.33	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	3	3.50
66	4	4	4	4.00	4	4	4.00	2	4	4	3.50	4	4	4	4.00	5	4	4	4.00	4	4	4.25

67	4	3	3	3.33	3	4	4	3.50	5	4	4	5	4	4.50	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	3.75
68	4	3	4	3.67	4	4	4	4.00	4	3	3	3	4	3.25	4	5	4	4	4	4.33	4	5	4	4	4.25
69	4	4	3	3.67	4	4	4	4.00	4	3	3	4	4	3.75	4	4	4	4	3	3.67	4	4	4	4	4.25
70	4	3	3	3.33	2	2	1	1.50	2	3	5	2	3	3.00	2	4	4	5	5	3.67	4	4	5	4	4.25
71	4	5	4	4.33	4	4	4	4.00	2	2	4	4	4	3.00	4	4	4	4	4	4.33	5	4	4	4	4.25
72	4	4	5	4.33	4	3	3	3.50	4	4	5	4	4	4.25	5	4	4	4	4	4.33	4	3	4	4	3.75
73	5	5	5	5.00	4	5	4	4.50	3	3	4	4	4	3.50	4	4	4	5	4	4.00	4	4	4	4	4.25
74	4	3	4	3.67	5	4	4	4.50	4	4	4	5	4	4.00	5	4	4	4	4.33	3	5	5	4	4.25	
75	2	3	4	3.00	4	4	4	4.00	4	4	5	4	4	4.25	5	4	4	4	5.00	4	4	4	4	4.25	
76	5	5	4	4.67	5	4	4	4.50	3	4	3	5	4	3.75	4	4	5	5	4.33	4	5	5	5	4.75	
77	5	5	5	5.00	4	5	4	4.50	3	4	5	4	4	4.00	3	3	3	4	3.00	3	3	4	4	4.75	
78	4	5	4	4.33	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4	4.25	4	4	5	5	3.67	5	3	5	5	4.75	
79	4	5	4	4.33	5	4	4	4.50	4	5	4	4	4	4.25	3	3	3	3	3.67	3	3	3	4	3.25	
80	4	3	4	3.67	3	3	3	3.00	4	3	3	4	4	3.50	4	4	4	4	3.67	4	4	4	3	4.00	
81	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00	3	5	5	3	3	4.00	4	3	3	4	3.33	4	5	5	5	4.50	
82	5	5	5	5.00	5	4	4	4.50	5	4	5	5	4	4.75	4	5	4	4	4.33	4	4	4	4	4.50	
83	3	2	4	3.00	2	5	4	3.50	4	4	5	4	4	4.25	4	5	4	4	4.33	5	4	4	4	4.50	
84	5	5	4	4.67	5	4	4	4.50	4	4	4	4	4	3.75	4	5	4	4	4.33	4	4	3	4	4.00	
85	5	5	5	5.00	4	4	4	4.00	5	4	4	4	4	4.50	4	4	4	4	4.00	5	3	4	4	4.00	
86	3	3	3	3.00	5	5	5	5.00	3	5	3	4	5	3.75	4	3	3	4	3.33	4	4	4	5	4.50	
87	3	4	3	3.33	4	3	3	3.50	4	5	3	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	5	4	4	4.00	
88	4	4	4	4.00	4	4	3	4.50	5	4	4	5	4	3.50	4	5	4	4	4.67	4	4	5	4	4.00	
89	4	3	5	4.00	3	3	3	3.00	4	3	3	4	5	3.50	3	4	4	4	3.67	4	4	3	4	4.25	
90	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3.25	4	4	4	4	3.67	4	3	3	4	4.00	
91	4	3	4	3.67	4	3	5	3.50	4	3	3	3	3	3.25	2	3	3	5	2.67	4	4	4	4	4.00	
92	4	5	3	4.00	4	5	4	4.50	4	4	5	5	4	4.50	4	4	4	4	4.33	5	5	4	5	4.75	
93	4	5	3	4.00	3	3	3	3.00	4	3	3	4	4	3.50	3	4	4	2	3.00	4	4	4	4	4.50	
94	5	3	4	4.00	3	3	3	3.00	3	4	5	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	3	5	3.50	
95	3	4	4	3.67	3	3	3	3.00	4	4	5	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4	4.50	
96	5	4	4	4.33	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	4.67	4	4	4	4	4.25	
97	3	4	4	3.67	5	5	5	5.00	5	4	4	4	4	4.25	5	4	4	4	4.33	5	3	3	4	4.00	
98	4	5	3	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00	4	3	3	4	3.33	4	4	4	4	4.00	
99	3	3	3	3.00	4	5	5	4.50	3	4	3	3	3	3.25	4	5	4	4	3.33	4	4	4	3	3.50	
100	4	4	3	3.67	4	5	5	4.50	3	4	3	3	3	3.50	4	5	4	4	4.00	4	3	3	3	3.25	

101	4	4	5	4.33	5	4	4.50	4	4	3	3	3.50	4	2	4	3.33	3	3	4	3.50
102	3	3	3	3.00	4	5	4.50	4	3	4	4	3.75	3	4	5	4.00	4	4	5	4.25
103	3	4	2	3.00	4	3	3.50	3	4	2	4	3.25	4	4	4	3.33	4	4	4	3.25
104	3	3	4	3.33	3	4	3.50	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00	4	3	4	3.75
105	4	3	4	3.67	5	4	4.50	4	4	5	4	4.50	5	3	4	4.00	3	4	4	3.25
106	5	4	3	4.00	4	2	3.00	4	4	3	4	3.75	4	3	4	3.67	4	4	4	3.75
107	4	4	4	4.00	3	4	3.50	5	4	4	4	4.50	4	5	5	4.67	5	4	5	4.75
108	5	5	4	4.67	5	3	4.00	4	4	5	4	3.50	4	4	4	4.00	3	4	4	4.00
109	3	3	4	3.33	4	4	4.00	4	4	3	4	3.75	3	3	4	3.33	4	4	3	3.50
110	4	4	3	3.67	4	4	4.00	4	4	5	4	4.50	5	4	3	4.00	4	4	5	4.25
111	5	3	5	4.33	4	5	4.50	4	2	3	4	3.25	4	4	5	4.33	5	4	4	4.75
112	4	5	3	4.00	5	5	5.00	3	5	4	4	4.00	3	3	3	3.00	4	3	4	3.50
113	4	4	5	4.33	4	4	4.00	3	5	4	4	4.25	4	3	4	3.67	4	4	4	4.00
114	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	3	4	4	3.75	4	4	5	4.33	5	4	4	4.50
115	4	4	4	4.00	4	4	4.00	5	3	4	4	4.00	4	5	4	4.33	5	4	3	4.50
116	5	4	4	4.33	4	3	3.50	3	4	4	4	3.75	3	3	4	3.33	4	5	5	4.75
117	5	5	5	5.00	3	5	4.00	5	4	5	4	4.50	3	4	4	3.67	4	3	3	3.50
118	5	3	5	5.00	5	5	5.00	4	4	4	5	4.50	4	4	5	4.33	4	4	5	4.75
119	4	3	3	3.33	3	5	4.00	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00	5	4	4	3.75
120	5	4	4	4.33	4	4	4.00	4	4	5	4	4.00	4	4	4	4.00	2	4	5	4.25
121	4	4	4	4.00	4	5	4.50	3	4	4	4	4.00	3	3	3	3.00	4	4	4	3.00
122	5	4	5	4.67	3	4	3.50	5	4	4	4	4.25	5	4	4	4.33	4	4	4	4.25
123	5	4	5	4.67	4	4	4.00	3	3	3	4	3.25	4	4	3	3.67	4	4	4	3.75
124	3	3	4	3.33	4	5	4.50	3	4	3	4	4.00	4	4	3	4.00	3	4	4	3.50
125	3	4	5	4.00	5	5	5.00	3	3	4	4	3.50	4	4	4	4.00	4	4	4	3.75
126	5	5	4	4.67	5	4	4.50	4	3	4	4	3.75	5	5	5	5.00	4	5	5	4.25
127	4	4	5	4.33	3	4	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	3	4	4	3.50
128	4	4	5	4.33	4	4	4.00	3	2	3	2	2.50	3	3	2	2.67	3	3	3	2.75
129	1	2	3	2.00	3	2	2.50	2	3	3	2	2.50	4	5	3	4.00	4	3	4	3.75
130	5	3	4	4.00	3	3	3.00	3	4	4	4	3.00	4	4	4	4.00	5	4	4	3.50
131	4	3	3	3.33	4	3	3.50	2	4	3	4	4.00	3	4	4	3.67	4	4	4	4.25
132	4	4	4	4.00	4	3	3.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
133	4	3	5	4.00	3	4	3.50	4	5	4	4	4.25	3	3	4	3.33	4	3	4	3.50
134	4	3	3	3.33	4	5	4.50	5	4	4	5	4.50	4	4	4	4.00	4	5	4	4.25

135	4	5	4	4.33	5	4	4.50	4	4	4	4	4	4	4.00	4	3	4	3.67	4	5	5	4.75
136	4	5	5	4.67	5	3	4.00	3	4	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4.00	4	4	4	4.00
137	3	4	4	3.67	5	5	5.00	4	5	5	5	4	4	4.75	3	5	4	4.00	4	4	3	3.25
138	4	4	4	4.00	3	5	4.00	4	3	4	4	3	3	3.75	4	3	3	3.33	4	4	4	4.25
139	5	4	3	4.00	4	2	3.00	4	4	4	4	4	3	3.75	4	3	4	3.67	4	4	4	3.75
140	4	4	4	4.00	3	4	3.50	5	4	4	4	5	5	4.50	4	5	5	4.67	5	4	5	4.75
141	5	5	4	4.67	5	3	4.00	3	3	4	4	4	4	3.50	4	4	4	4.00	3	5	4	4.00
142	3	3	4	3.33	4	4	4.00	4	4	4	4	3	3	3.75	3	3	4	3.33	4	3	3	3.50
143	4	4	3	3.67	4	4	4.00	4	4	5	4	3	4	4.50	5	4	3	4.00	4	4	5	4.25
144	5	3	5	4.33	4	5	4.00	4	2	3	4	5	5	3.25	4	4	5	4.33	5	4	4	4.75
145	5	5	5	5.00	5	5	5.00	4	5	4	5	5	5	4.50	4	4	5	4.33	4	4	3	3.75

KINERJA KARYAWAN RATA-RATA						
Kecepatan	Kualitas	Keakuratan	Ketahanan Dalam Bekerja	Kemampuan Kerjasama	Mean Y	
4.50	5.00	4.50	4.50	4.38	4.58	
4.67	5.00	4.63	4.50	4.13	4.58	
3.67	3.50	3.50	2.83	3.38	3.38	
4.50	4.50	4.13	3.83	4.00	4.19	
4.50	4.75	4.63	4.33	4.63	4.57	
4.33	4.25	4.00	4.00	4.00	4.12	
4.50	4.50	4.50	4.33	4.38	4.44	
3.83	4.00	4.63	4.50	4.50	4.29	
4.50	5.00	4.63	4.50	4.75	4.68	
4.00	4.25	4.13	4.00	4.00	4.08	
4.00	4.25	4.25	3.17	3.88	3.91	
4.17	4.75	4.50	4.33	4.13	4.38	
4.33	4.25	4.38	4.00	4.63	4.32	
4.83	4.50	3.88	4.00	4.13	4.27	
3.83	4.50	4.38	4.50	3.63	4.17	
4.00	4.50	3.88	4.33	4.13	4.07	
3.83	4.50	4.13	4.00	4.50	4.26	
4.00	4.25	4.50	3.83	4.00	4.15	
3.83	4.25	4.13	3.83	4.25	4.06	
4.50	4.25	4.50	4.17	4.63	4.41	
4.83	4.75	4.25	4.17	4.25	4.45	
4.67	4.50	4.63	4.33	4.50	4.53	
5.00	5.00	5.00	4.00	4.13	4.68	
4.50	4.50	4.50	3.67	4.13	4.26	
4.83	4.50	4.75	4.33	4.13	4.51	
4.67	4.50	4.00	4.33	4.50	4.40	
3.33	4.00	3.63	3.67	3.75	3.68	
4.67	5.00	4.63	4.17	3.63	4.42	
3.83	2.75	2.88	2.33	2.88	2.93	
4.00	4.25	3.88	4.17	3.88	4.03	
4.17	4.25	4.25	4.50	4.13	4.26	
4.33	4.50	4.00	4.17	4.00	4.20	

4.33	4.50	5.00	4.33	4.50	4.53
4.00	3.50	4.25	4.33	4.13	4.04
4.33	4.25	4.25	4.00	4.25	4.22
4.00	3.75	4.13	4.50	4.00	4.08
4.33	4.00	4.00	3.33	3.88	3.91
3.83	4.25	4.50	4.50	4.38	4.29
4.67	4.00	4.13	4.00	4.38	4.23
4.50	4.00	4.00	4.50	3.63	4.13
3.67	4.50	4.63	4.00	4.00	4.16
3.50	3.75	3.63	3.83	4.25	3.79
4.00	4.00	4.00	4.33	4.38	4.14
3.67	3.75	4.25	4.17	3.88	3.94
4.00	3.50	4.38	4.00	4.25	4.03
4.33	3.75	3.50	3.83	4.13	3.91
4.50	4.75	4.63	4.17	4.38	4.48
4.00	4.00	4.25	4.17	4.38	4.16
4.33	4.25	4.50	4.00	4.38	4.29
4.67	4.50	3.63	4.17	4.13	4.22
3.67	3.75	4.00	3.67	3.88	3.79
4.50	4.50	4.38	4.17	3.88	4.28
4.17	3.50	3.50	3.50	3.50	3.63
3.83	4.00	3.63	4.00	3.75	3.84
4.00	4.00	3.88	4.33	3.63	3.97
4.00	4.50	4.00	4.00	3.63	4.03
3.50	4.00	4.25	3.83	4.13	3.94
4.33	4.25	4.00	4.50	4.00	4.22
4.50	3.75	4.13	3.83	4.00	4.04
4.33	4.00	4.00	4.17	4.13	4.13
4.50	4.25	3.88	4.83	4.38	4.12
4.17	4.00	4.50	4.00	4.00	4.38
3.67	3.00	3.50	4.00	3.50	3.63
3.00	3.50	3.50	4.17	3.50	3.53
4.00	4.00	4.25	4.00	4.13	4.08
3.50	3.75	3.50	4.17	4.25	3.83

3.67	4.25	4.38	4.17	4.13	4.12
3.83	3.75	3.63	4.17	4.13	3.90
3.83	3.75	4.00	3.50	3.50	3.72
4.00	3.00	3.38	3.50	4.25	3.63
4.33	4.00	3.75	4.67	4.38	4.23
4.67	4.25	4.63	4.67	4.38	4.52
5.00	4.75	4.25	4.50	4.63	4.63
3.83	4.50	4.13	4.17	4.13	4.15
3.83	4.25	4.25	4.50	4.13	4.19
4.50	4.75	4.13	4.33	4.75	4.49
4.67	4.50	4.00	3.50	4.38	4.21
4.17	4.50	4.25	3.83	4.38	4.23
4.17	4.75	4.50	4.17	4.00	4.32
4.33	4.00	4.25	4.17	4.50	4.25
4.50	5.00	4.13	3.67	4.25	4.31
4.50	4.75	4.50	3.67	4.13	4.31
4.00	4.25	4.38	4.50	4.25	4.28
4.50	4.25	4.25	4.33	4.13	4.32
5.00	4.50	4.25	4.00	4.13	4.38
3.50	4.50	3.88	4.17	3.50	3.91
3.67	4.25	4.00	4.17	4.25	4.07
4.00	4.75	4.38	4.33	4.13	4.32
4.00	4.00	4.25	3.83	4.25	4.07
4.00	4.00	3.50	3.83	4.00	3.87
4.33	4.25	4.13	3.83	4.50	4.21
4.00	4.75	4.38	3.67	4.50	4.26
4.50	4.00	4.00	3.83	4.25	4.12
3.83	4.00	4.50	4.33	4.25	4.32
4.17	4.50	4.13	4.00	4.25	4.04
4.00	4.25	3.50	3.67	3.75	3.83
4.00	4.25	4.13	3.83	4.13	4.07
3.50	4.25	3.88	3.83	4.00	3.89
3.83	4.50	4.00	4.00	4.00	4.07

4.67	4.75	3.88	4.00	3.88	4.23
3.83	4.50	4.25	4.00	4.13	4.14
3.50	3.75	3.50	3.67	3.50	3.58
3.67	3.75	3.88	4.00	3.75	3.81
3.83	4.25	4.00	3.67	3.50	3.85
4.17	3.50	3.88	3.83	3.63	3.80
3.83	3.75	4.25	4.17	4.00	4.00
4.00	4.00	3.50	3.83	4.00	3.87
3.83	4.25	3.88	4.00	3.75	3.94
4.00	4.00	4.25	4.00	4.13	4.08
4.50	4.25	3.50	3.83	4.50	4.12
4.17	4.50	4.00	3.67	3.75	4.02
4.17	4.00	4.38	4.17	4.13	4.17
3.17	3.25	3.25	4.00	4.25	3.58
2.83	3.50	3.38	3.83	4.13	3.53
4.33	3.75	3.88	3.67	4.13	3.95
4.50	4.00	4.00	3.83	3.88	4.04
4.17	4.25	4.50	4.17	3.75	4.17
3.50	4.00	3.50	4.17	4.50	3.93
4.00	4.00	3.88	3.83	3.88	3.92
3.67	3.00	3.50	3.33	3.63	3.43
4.33	4.25	4.13	4.17	4.00	4.18
4.50	4.50	3.75	3.83	3.50	4.02
3.33	3.50	3.38	2.83	3.00	3.21
4.17	4.75	3.75	3.83	3.88	4.08
4.67	4.50	4.25	4.67	4.38	4.49
4.33	3.75	4.00	4.00	3.75	3.97
4.67	4.50	3.75	3.67	3.75	4.07
2.83	2.75	3.50	4.17	4.00	3.45
4.00	4.00	4.13	4.17	4.00	4.06
3.67	3.50	3.50	3.83	4.13	3.73
4.00	3.50	4.13	3.67	3.75	3.81
3.67	4.00	4.38	3.67	3.88	3.92
3.83	4.50	4.25	3.83	4.50	4.18

4.67	4.75	3.88	4.25	4.00	4.00	3.88	4.23
3.83	4.50	4.25	4.00	4.00	4.13	4.14	
3.50	3.75	3.50	3.67	3.50	3.50	3.58	
3.67	3.75	3.88	4.00	3.67	3.75	3.81	
3.83	4.25	4.00	3.67	3.50	3.50	3.85	
4.17	3.50	3.88	3.83	3.83	3.63	3.80	
3.83	3.75	4.25	4.17	4.17	4.00	4.00	
4.00	4.00	3.50	3.83	3.83	4.00	3.87	
3.83	4.25	3.88	4.00	4.00	3.75	3.94	
4.00	4.00	4.25	4.00	4.00	4.13	4.08	
4.50	4.25	3.50	3.83	3.83	4.50	4.12	
4.17	4.50	4.00	3.67	3.67	3.75	4.02	
4.17	4.00	4.38	4.17	4.17	4.13	4.17	
3.17	3.25	3.25	4.00	4.00	4.25	3.58	
2.83	3.50	3.38	3.83	3.83	4.13	3.53	
4.33	3.75	3.88	3.67	3.67	4.13	3.95	
4.50	4.00	4.00	3.83	3.83	3.88	4.04	
4.17	4.25	4.50	4.17	4.17	3.75	4.17	
3.50	4.00	3.50	4.17	3.83	4.50	3.93	
4.00	4.00	3.88	3.83	3.83	3.88	3.92	
3.67	3.00	3.50	3.33	3.33	3.63	3.43	
4.33	4.25	4.13	4.17	4.17	4.00	4.18	
4.50	4.50	3.75	3.83	3.83	3.50	4.02	
3.33	3.50	3.38	2.83	2.83	3.00	3.21	
4.17	4.75	4.25	3.83	3.83	4.38	4.08	
4.67	4.50	4.25	4.67	4.67	4.38	4.49	
4.33	3.75	4.00	4.00	4.00	3.75	3.97	
4.67	4.50	3.75	3.67	3.67	3.75	4.07	
2.83	2.75	3.50	4.17	4.17	4.00	3.45	
4.00	4.00	4.13	4.13	4.17	4.00	4.06	
3.67	3.50	3.83	3.83	3.83	4.13	3.73	
4.00	3.50	4.13	3.67	3.67	3.75	3.81	
3.67	4.00	4.38	3.67	3.67	3.88	3.92	
3.83	4.50	4.25	3.83	3.83	4.50	4.18	

Lampiran D

Hasil Analisis Regresi

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Employee Performance	2.3989	.9121	145
Obedience	3.9277	.4275	145
Loyalty	4.0168	.4351	145
Participation	3.4640	.5803	145

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Participation, Obedience, Loyalty ^a		Enter

a. All Requested variables entered.

b. Dependent Variable: Employee Performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.766 ^a	.586	.577	.5830

a. Predictors: (Constant), Participation, Obedience, Loyalty

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70.212	3	23.404	66.562	.000 ^a
	Residual	49.577	141	.352		
	Total	119.789	144			

a. Predictors: (Constant), Participation, Obedience, loyalty

b. Dependent Variable: Employee Performance

Coefficients^a

Model	Unstandarize d Coefficients		Standariz ed Coefficie nts	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero Order	Parti al	Part
1 (Constant)	3.066	.541		5.664	.000			
Obedience	1.173	.175	.550	6.688	.000	.731	.491	.362
Loyalty	.347	.212	.165	1.636	.104	.569	.137	.089
Participation	.650	.161	.413	4.035	.000	.674	.322	.219

a. Dependent Variable: Employee Performance