

**PENGARUH PENGAWASAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN  
AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*

**Oleh:**

**INDRA SAKTI NASUTION**

**NPM : 1920030006**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2021**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **INDRA SAKTI NASUTION**  
NPM : **1920030006**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Judul Tesis : **PENGARUH PENGAWASAN DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI ORGANIZATION CITIZENSHIP  
BEHAVIOR PADA KANTOR WILAYAH  
KEMENTRIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA  
UTARA**

*Pengesahan Tesis*

Medan, 02 Juli 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

**Assoc. Prof. Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si., M.A., M.Psi., M.H**    **Dr. HAZMANAN KHAIR PASARIBU, S.E., M.BA**

**Diketahui**

Direktur

Ketua

Program Studi

**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

**Assoc. Prof. Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si., M.A., M.Psi., M.H**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PENGAWASAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATION CITIZENSHIP  
BEHAVIOR PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN  
AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**INDRA SAKTI NASUTION**

**NPM : 1920030006**

**Program Studi : Magister Manajemen**

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Jum'at, Tanggal 02 Juli 2021”

**Komisi Penguji**

**1. Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Ketua

**2. Prof. Dr. KHAIRIL ANSARI, M.Pd**  
Sekretaris

**3. ZULASPAN TUPTI, S.E., M.Si**  
Anggota

1. ....  
2. ....  
3. ....

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya



## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH PENGAWASAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 02 Juli 2021

Penulis



**INDRA SAKTI NASUTION**  
**NPM : 1920030006**

## KATA PENGANTAR

Atas kelimpahan rahmat, berkah dan hikmah-Nya, puji syukur dihadapan Allah SWT, sehingga tesis berjudul “**Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organization Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara**” bisa diselesaikan dengan baik. Untuk menyelesaikan studi di Program Studi Magister Manajemen, proposal ini diperkenalkan sebagai bagian dari tugas akhir dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis mendapatkan banyak dorongan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, khususnya dari pihak keluarga, dalam menyelesaikan proposal tesis ini. Secara khusus, penulis mengungkapkan rasa terima kasihnya yang tulus kepada :

1. Kedua orang tua Drs. Miswar Nasution dan Dra. Emmi Junaida Rambe, motivasi, bimbingan, kasih sayang, perhatian, dan kasih sayang, serta doa-doa yang tidak bisa dijawab oleh penulis sering kali diberikan. Terima kasih juga kepada istri, Madina Endang Maisyarah Siregar serta anak-anak, Reyhan Alfarizi Nasution dan Hafis Algifary Nasution . Dan terimakasih kepada abangda Paisal Haris Muda Nasution, S.E dan adinda Winda Purnama Sari Nasution, S.Pd dalam memberikan motivasi dan dukungan penulis selama menjalani program magister.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr.Syaiful Bahri, M.AP, Direktur Utama Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc Prof. Dr. Sjahril Effendy , M.Si., M.A., M.Psi ., M.H ., Kaprodi dan dosen pembimbing I, Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Zulaspan Tupti Pasaribu., S.E., M.Si , Sekretaris Prodi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu SE, MBA, Dosen Pembimbing II yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
8. Bapak Drs. H. Syahrul Wirda , M.M , Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
9. Bapak H. Tarmuji , S.E., M.AP . Kasubbag Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
10. Seluruh Bapak/Ibu serta staf Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

11. Sahabat satu angkatan Zhafira Amriyatti Khairunnisa ,Aulia Chairani, Wahyu Abdillah Utomo , Nasrul Ansyary , Abdul Khalik Fajduani, Imron Siregar serta teman- teman stambuk 2019 kelas A 307 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, July 2021

Peneliti,

INDRA SAKTI NASUTION

**ABSTRAK**  
**PENGARUH PENGAWASAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**Indra Sakti Nasution**  
**NPM : 1920030006**  
Program Magister Manajemen  
E-mail: [indrasaktinasution20@gmail.com](mailto:indrasaktinasution20@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai, Untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, Untuk mengetahui pengaruh dari pengawasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, Untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, Untuk mengetahui pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai, Untuk mengetahui pengaruh dari pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, Untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

Kinerja pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Permasalahan yang terjadi dalam penelitian ini adanya penurunan kinerja oleh kurang lebih 17 pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Penurunan kinerja tersebut dilihat dari Kurangnya pengawasan dan perhatian yang dilakukan atasan terhadap bawahannya; Adanya pegawai yang masih mengerjakan pekerjaan secara individual; dan tuntutan peran kerja yang melebihi kemampuan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 66 pegawai. Metode pengumpulan data yaitu wawancara dan angket kuesioner. Metode analisis data menggunakan regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan pengawasan dan kepuasan kerja berpengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* dengan arah positif. *Organizational Citizenship Behavior* terbukti mampu memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai, akan tetapi *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Kata Kunci: Pengawasan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, *Organizational Citizenship Behavior*



## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF SUPERVISION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE REGIONAL OFFICE OF THE MINISTRY OF RELIGION OF NORTH SUMATRA PROVINCE**

**Indra Sakti Nasution**

**NPM : 1920030006**

**Masters Program in Management**

**E-mail: [indrasaktinasution20@gmail.com](mailto:indrasaktinasution20@gmail.com)**

This study aims to determine the effect of work supervision on employee performance, to determine the effect of job satisfaction on employee performance, to determine the effect of work supervision on employees' organizational citizenship behavior, to determine the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior of employees, To determine the effect of Organizational Citizenship Behavior on employee performance, To determine the effect of work supervision on employee performance through Organizational Citizenship Behavior of employees, To determine the effect of job satisfaction on employee performance through Organizational Citizenship Behavior.

Employee performance is a determining factor for the company's success. The problem that occurs in this study is a decrease in performance by approximately 17 employees at the Regional Office of the Ministry of Agama, North Sumatra Province. The decline in performance is seen from the lack of supervision and attention made by superiors to their subordinates; There are employees who are still working on individual jobs; and the demands of work roles that exceed the capabilities of the employee. This study aims to determine the effect of supervision and job satisfaction on performance either directly or indirectly through Organizational Citizenship Behavior. The number of samples in this study were 66 employees. Data collection methods are interviews and questionnaires. Methods of data analysis using regression and path analysis. The results showed that supervision and job satisfaction had a direct or indirect effect on employee performance through OCB in a positive direction. OCB is proven to be able to mediate the effect of supervision on employee performance, but OCB is not able to mediate the effect of job satisfaction on employee performance in the Ministry of Agama Region of North Sumatra Province

**Keywords:** Supervision, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	8
1.3. Pembatasan Masalah.....	8
1.4. Rumusan Masalah.....	9
1.5. Tujuan Penelitian.....	10
1.6. Manfaat Penelitian.....	11
1.6.1. Manfaat Teoritis.....	11
1.6.2. Manfaat Praktis.....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1 Kinerja.....	12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	12
2.1.1.2 Manfaat Kinerja.....	13
2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.4 Penilaian Kinerja Pegawai.....	18
2.1.1.5 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Pegawai.....	21
2.1.1.6 Indikator Kinerja.....	23
2.1.2 Pengawasan.....	25
2.1.2.1 Pengertian Pengawasan.....	25
2.1.2.2 Manfaat Pengawasan.....	26
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan.....	26
2.1.2.4 Syarat-Syarat Pengawasan yang Efektif.....	28
2.1.2.5 Tujuan dan Dimensi Pengawasan Melekat.....	29
2.1.2.6 Indikator Pengawasan.....	30
2.1.3 Kepuasan kerja.....	33
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan kerja.....	33
2.1.3.2 Tujuan Kepuasan Kerja.....	33
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	34
2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	37
2.1.4 Organizational Citizenship Behavior.....	38
2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior.....	38

2.1.4.2. Manfaat Organizational Citizenship Behavior .....	41
2.1.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Bahavior .....	42
2.1.4.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior .....	45
2.2 Penelitian yang Relevan.....	47
2.3 Kerangka Konseptual.....	50
2.4. Hipotesis Penelitian .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	52
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	54
3.4 Populasi dan Sampel .....	55
3.4.1 Populasi .....	55
3.4.2 Sampel .....	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6 Uji Instrumen.....	57
3.6.1 Uji Validitas .....	58
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	58
3.7 Teknik Analisis Data .....	59
3.7.1 Teknik Analisis Jalur .....	59
3.7.2 Uji Asumsi Klasik .....	60
3.7.2.1 Uji Normalitas .....	60
3.7.2.2. Uji Multikolinieritas .....	61
3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	61
3.7.2.4 Uji Autokorelasi .....	62
3.7.3 Pendugaan Parameter .....	62
<b>BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>64</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	64
4.1.1. Karakteristik Responden .....	64
4.1.2. Hasil Analisis Data .....	67
4.1.2.1. Uji Instrumen .....	67
4.1.2.1.1. Uji Validitas .....	67
4.1.2.1.2. Uji Reabilitas .....	69
4.1.2.2. Path Analysis (Analisis Jalur) .....	70
4.1.2.3. Uji Asumsi Klasik .....	73
4.1.2.3.1 Uji Persamaan Regresi Pertama.....	73
4.1.2.3.1.1. Uji Normalitas .....	73
4.1.2.3.1.2. Uji Multikolinieritas .....	74
4.1.2.3.1.3. Uji Heteroskedastisitas .....	75
4.1.2.3.1.4. Uji Autokorelasi .....	76

4.1.2.3.2. Uji Persamaan Regresi Kedua .....	77
4.1.2.3.2.1. Uji Normalitas .....	77
4.1.2.3.2.2. Uji Multikolinieritas .....	78
4.1.2.3.2.3. Uji Heteroskedastisitas .....	79
4.1.2.3.2.4. Uji Autokorelasi .....	80
4.2. Pembahasan.....	81
4.2.1. Pengaruh Pengawasan kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) ..	81
4.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	83
4.2.3. Pengaruh Pengawasan kerja ( $X_1$ ) Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior (Z)</i> .....	84
4.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior (Z)</i> .....	85
4.2.5. Pengaruh OCB (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	87
4.2.6. Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan <i>Melalui Organizational</i> <i>Citizenship Bahavior</i> .....	88
4.2.7. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>Melalui</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	90
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	92
5.1. Kesimpulan.....	92
5.2. Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	97
<b>Lampiran 1. Kuesioner Penelitian</b>	
<b>Lampiran 2. Hasil Olah Data SPSS</b>	



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	47
Gambar 4.3	Model analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung pengawasan terhadap kinerja .....	67
Gambar 4.4	Model analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja .....	67
Gambar 4.5	Hasil analisis jalur .....	68

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian yang Relevan .....	44
Tabel 3.1	Waktu Penelitian .....	49
Tabel 3.2	Skala Likert .....	53
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia .....	61
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	62
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas.....	64
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas .....	66
Tabel 4.7	Pengaruh langsung, Pengaruh tidak langsung dan total .....	68
Tabel 4.8	Hasil Uji Normalitas Model Regresi Pertama.....	69
Tabel 4.9	Hasil Uji Multikolinieritas Model Regresi Pertama.....	70
Tabel 4.10	Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Pertama.....	71
Tabel 4.11	Uji Autokorelasi Model Regresi Pertama.....	72
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas model Regresi Kedua.....	73
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinieritas Model Regresi Kedua.....	74
Tabel 4.14	Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Kedua.....	75
Tabel 4.15	Uji Autokorelasi Model Regresi Kedua.....	79

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Fungsi utama dari aparatur pemerintah adalah mengabdikan pada masyarakat dan pada kepentingan umum dengan alat perengkapannya yang ada. Dalam melayani kepentingan umum aparatur pemerintah sebagai abdi, bukan sebaliknya mencari keuntungan atau mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Aparatur pemerintah harus memiliki kemampuan maksimal dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di wilayahnya. Pemerintah wilayah baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam meningkatkan kinerjanya terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik organisasi publik maupun *private* (Sudarmanto, 2015). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memerhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013:67) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai (2014:88) juga menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang diperlihatkan oleh pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Hal ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayuningsih (2017) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang menghasilkan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Erik Martinus (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya”, menyatakan bahwa Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Devina Surabaya.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah adanya pengawasan. Pengawasan yang baik akan menciptakan pengaruh yang positif terhadap pegawai, dimana mereka mempunyai keinginan dan kesadaran yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan. Pengawasan adalah suatu kegiatan yang penting untuk dilakukan, tetapi perlu diketahui untuk tujuan positif (Kadarisman, 2013:175). Sedangkan menurut Usman Effendi (2014:138) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apa pun kegiatan pekerjaan tanpa adanya dilaksanakan pengawasan pekerjaan itu tidak dapat dikatakan berhasil.



Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Andi (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan pimpinan rumah sakit berpengaruh terhadap kinerja perawat. Juga didukung oleh Rosinta (2017) yang mengungkapkan bahwa supervisi karyawan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Adapun selain pengawasan, kepuasan kerja pegawai juga memengaruhi kinerja. Kepuasan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap perilaku kerja yang profesional dan kinerja pegawai itu sendiri. Edy Sutrisno (2014:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dalam Hamali (2016:200), “mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima”.

Penelitian Marlia (2010) menjelaskan bahwa kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Alam Prima Komputer Bandar Lampung. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Solehudin (2016) dalam “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima” menunjukkan hasil seperti kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja serta kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Pengawasan dan kepuasan kerja akan memengaruhi kinerja pegawai. Namun jika sikap yang ditunjukkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan pimpinan maka untuk itu perlu suatu perilaku yang sesuai dengan organisasi yang lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* beradaptasi pada kinerja.

Menurut Ristiana (2013) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Mengingat banyaknya hambatan yang tidak diinginkan dalam organisasi maka perilaku OCB dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sawitri et al. (2016) yang menyatakan bahwa variabel OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hasil penelitian berupa pengaruh positif dari OCB terhadap kinerja karyawan juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih (2017) dan Ebrahimzadeh dan Gholami (2016). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Hasan (2015) menyatakan bahwa OCB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2015) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan. Faktor yang membentuk OCB dalam meningkatkan kinerja juga dipengaruhi oleh pengawasan kerja.

Suatu organisasi maupun perusahaan akan sering terjadi kesalahan dalam bekerja dan penyimpangan-penyimpangan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan di dalam perusahaan, sebab kesalahan kerja dan penyimpangan kegiatan kerja tersebut dapat merugikan perusahaan maka dari itu pengawasan sangatlah diperlukan karena pada dasarnya manusia akan melakukan tindakan negatif bila tidak diawasi oleh pimpinan saat bekerja (Handoko, 2014). Dalam pandangan seorang muslim bahwa setiap pekerjaan yang ia lakukan adalah dalam pengawasan Allah SWT sehingga seharusnya dapat menjadikannya berhati-hati dengan apa yang hendak dilakukannya. Hal ini dijelaskan dalam firman Allah SWT QS. Al-Mujadilah ayat 7:

“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat”.

Kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Kinerja pegawai pada gilirannya akan meningkatkan kredibilitas pegawai karena bagaimanapun hal tersebut menempati proses yang cukup strategis sebagai parameter untuk mengukur keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Salah satu fenomena yang terjadi dalam penurunan kinerja pegawai adalah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas melaksanakan

tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam Wilayah Provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan Ketentuan Peraturan Perundang–Undangan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Kementerian Agama dalam Wilayah Provinsi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di provinsi;
2. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang haji dan umrah;
3. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
4. Pembinaan kerukunan umat beragama;
5. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
6. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program; dan
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di provinsi.

Oleh karena itu Kanwil kemenag Provinsi Sumut sangat membutuhkan pegawai yang memiliki kuantitas dan kualitas yang sangat baik, sebab tugas dan kewajiban yang dipertanggung jawabkan oleh Kanwil kemenag Provinsi Sumut bukan suatu perkara yang mudah, maka dari itu kinerja pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dituntut kreatif, inovatif serta mampu efektif dalam melakukan tugasnya. Namun dalam kenyataannya para pegawai tidak sesempurna yang diharapkan oleh institusi dan pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Kepegawaian dan Hukum di Kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, H. Tarmuji, SE. M.AP, diperoleh fenomena di Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang



mengindikasikan adanya masalah dalam kinerja tersebut yang kemudian dapat diketahui adanya beberapa faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja, yaitu:

1. Disebabkan karena kurang adanya ketegasan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang menyalahi aturan sehingga pegawai kurang taat kepada aturan yang sudah ditetapkan, seperti pegawai yang datang terlambat, jam masuk istirahat tidak sesuai yang ditetapkan yang membuat tanggung jawab pegawai menjadi menurun;
2. Masih banyak pegawai yang kurang kooperatif terhadap situasi dan permasalahan yang dihadapi, hal ini mengakibatkan hasil dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kurang sesuai dengan harapan instansi atau oleh pimpinan.
3. Kurangnya pengawasan yang dilakukan seorang pemimpin terhadap tugas yang dikerjakan pegawai yang mengakibatkan pegawai sering tidak memberikan laporan tugas sesuai jadwal dan dapat mempengaruhi kinerja, feneomena ini mengindikasikan kurangnya rasa memiliki pegawai secara emosional terhadap organisasi sebagai bagian dari hidupnya.

Berdasarkan fenomena dan uraian di atas, pengawasan kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “Pengaruh Pengawasan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara”.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil penelitian, adapun permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan yang penulis identifikasikan yaitu sebagai berikut :

1. Ada sebahagian pegawai memiliki kinerja menurun, kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menunjukkan kinerja yang kurang baik.
2. Kurangnya pengawasan dan perhatian yang dilakukan atasan terhadap bawahannya sehingga kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara menurun
3. Kurangnya kepuasan pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan penilaian pekerjaan kurang tepat sasaran.
4. Kurangnya OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) seperti tidak adanya toleransi yang diberikan jika mendapat masalah atau melakukan kesalahan dalam bekerja, serta lebih banyak pegawai yang mementingkan pribadi dibandingkan kepentingan orang lain.

## 1.3. Pembatasan Masalah

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seperti kemampuan dan keahlian ,pengetahuan, rancangan kerja , serta kepribadian dan lain sebagainya.

Tetapi penulis hanya membatasi pada faktor pengawasan dan kepuasan kerja serta *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

#### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dapat dibuat beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh pengawasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.



## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk pertimbangan dan sumbangan pemikiran dan alternatif pemecahan masalah yang menyangkut Pengawasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan keseluruhan tanggung jawab pekerjaan yang diterima baik dari segi kualitas juga kuantitas. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi (Lubis, 2012). Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Darmawan, 2013).

Menurut Edison (2017) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Rivai (2014) kinerja adalah perilaku karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kemudian menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Menurut

Ricardianto (2018) kinerja adalah suatu gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi.

Menurut Abdullah (2014) kinerja merupakan keseluruhan hasil yang didapatkan dalam sebuah organisasi (*profit oriented* dan *non profit oriented*) selama satu periode tertentu, sedangkan menurut Indra Bastian (Fahmi, 2016) kinerja merupakan gambaran dari pencapaian seluruh aktifitas yang dilakukan baik berupa kebijaksanaan ataupun program agar tujuan, sasaran, visi, misi, dan fungsi dapat diwujudkan sesuai dengan yang terdapat dalam perumusan skema yang strategis (*strategic planning*) organisasi.

Tujuan akhir di setiap usaha yang dilakukan baik oleh seseorang baik secara individu, kelompok, maupun organisasi adalah kinerja karyawan itu sendiri (Suandi dkk., 2014). Jika produktivitas dan keberhasilan perusahaan tercapai maka hal itu sangat berhubungan dengan kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut (Fitriastuti, 2013). Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan dampak atau hasil kerja dari kegiatan seseorang selama periode waktu tertentu yang telah ditentukan (Shahzad dkk., 2011). Penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan harus dilakukan agar dapat mengetahui keputusan apa yang akan diambil oleh perusahaan untuk peningkatan gaji, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, promosi dan penempatan karyawan (Abdullah, 2014).

Hasil dari pendapat – pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan persektif dari hasil, aktivitas, proses atau perilaku yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan yang ditentukan oleh organisasi atau perusahaan, yang meliputi kemampuan, keterampilan dan keadaan.

### **2.1.1.2 Manfaat Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2017) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

1. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka

mempromosikan dan mendemosikan pegawai yang prestasi kerjanya kurang baik.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja pegawai yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendahnya. Menurut Muis et al., (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya. Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Maka ia akan lebih mudah mencapai suatu prestasi yang diharapkan. Pekerjaan sehari-hari. Maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor individu Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189):

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

3. Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karyawan.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan.

### 9. Kepuasan Kerja

Perasaan puas atau perasaan senang setelah melakukan pekerjaan.

### 10. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat kerja.

### 11. Loyalitas

Kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

### 12. Komitmen

Keterikatan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan.

### 13. Disiplin Kerja

Menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai dengan ketepatan waktu.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Suyadi dalam Prawirosenton (2008) adalah sebagai berikut

#### 1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

#### 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan

wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

### 3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahannya, lebih - lebih bawahan yang kurang disegani. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.



## 5. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

## 6. Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu.

### **2.1.1.4 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi seakurat mungkin mengenai kinerja para anggotanya. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan baik karena akan sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan, bagi para atasan langsung dan bagi para pegawai yang bersangkutan. Menurut Sondang (2014) terdapat lima hal yang penting dipahami dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Kegunaan hasil penilaian kinerja. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang akan menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi,

alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2. Unsur-unsur penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
3. Teknik penilaian kinerja masa lalu. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
4. Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan untuk meniti karir lebih terbuka lagi. Sedangkan jika penilaian tersebut negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
5. Implikasi proses penilaian. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digaris bawahi bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai

yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan penilaian kinerja digolongkan menjadi dua bagian besar yakni (Simamora, 2015):

1. Tujuan Evaluasi (*evaluation*). Tujuan dari pendekatan evaluasi adalah guna menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan-keputusan personalia. Fokus dari pendekatan evaluasi dilihat dari telaah masa lalu, penilaian dan pemberian peringkat. Pendekatan evaluasi dapat dinilai dari kinerja dan telaah gaji serta penilaian kinerja dan kesempatan promosi. Penilaian kinerja dan telaah gaji adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit pay, bonus pegawai dan kenaikan-kenaikan gaji lainnya dimana informasi yang diperoleh akan melandasi keputusan-keputusan gaji, sedangkan penilaian kinerja dan kesempatan promosi adalah keputusan-keputusan yang bertalian dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian. Informasi-informasi penilaian yang ada digunakan untuk menilai kesiapan pegawai untuk posisi-posisi yang lebih tinggi.

2. Tujuan Pengembangan (*Development*). Tujuan pendekatan pengembangan adalah untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir. Fokus dari pendekatan pengembangan ini adalah perencanaan untuk konseling masa mendatang serta penetapan tujuan dan telaah. Tujuan pengembangan diantaranya adalah Mengukuhkan dan menopang kinerja; Meningkatkan kinerja; Menentukan tujuan-tujuan progresi karir; dan Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu, latihan dan pengembangan, perencanaan karir atau kenaikan pangkat serta pengupahan. Oleh karena itu, informasi secara rutin kinerja seorang pegawai turut serta menentukan kebijakan dibidang personalia. Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

#### **2.1.1.5 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2014), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberpa hal, yaitu:

1. Kesetiaan. Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
2. Prestasi Kerja. Hasil kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai dan pekerjaannya.
3. Kejujuran. Kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sangat penting untuk penilaian kinerja.
4. Kedisiplinan. Kedisiplinan pegawai dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kerjasama. Diukur dari kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
7. Kepemimpinan. Kemampuan pegawai untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian. Dinilai dari sikap perilaku pegawai, seperti sopan, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa. Dinilai dari kemampuan pegawai dalam berpikir secara orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri dalam menganalisis serta membuat keputusan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi.
10. Kecakapan. Dinilai dari kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
11. Tanggung Jawab. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

#### **2.1.1.6 Indikator Kinerja**

Kinerja pegawai dapat diukur dalam beberapa hal. Ukuran tersebut mencerminkan besar kecilnya kinerja. unsur-unsur yang dinilai adalah (Mangkunegara, 2017):

1. Kualitas kerja mencerminkan mutu standar yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan, ketepatan, ketelitian dan keberhasilan.
2. Kuantitas kerja mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu kegiatan yang menghasilkan penyelesaian kerja dengan ekstra. Kuantitas kerja dapat diukur dengan melalui penambahan atas nilai fisik dari hasil kerja sebelumnya.
3. Inisiatif kerja sendiri sering mengikuti intruksi, kehati-hatian dan kerajinan.

4. Sikap kerja sendiri dari sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerja sama.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja menurut Edy Sutrisno (2015), yaitu:

1. Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu.
2. Kualitas kerja adalah mutu seorang karyawan atau pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah segala sesuatu yang dia ketahui dan dia mampu untuk mengerjakan pekerjaannya dan tanggungjawabnya.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang di ambil.
6. Perencanaan kerja adalah suatu proses mempersiapkan usaha atau kegiatan yang akan dilakukan secara sistematis dan logis untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh pimpinan.
7. Daerah organisasi kerja adalah lingkungan perusahaan yang memiliki tujuan yang sama dalam tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja yang berkaitan dengan hasil kinerja dapat menjadikan alat dalam menghasilkan data dan tujuan setelah kejadian atas setiap sikap-sikap yang diinginkan perusahaan dalam mengukur kinerja pegawai.

## **2.1.2 Pengawasan**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengawasan**

Menurut Fahmi dalam Erlis Milta dkk (2015) pengawasan dapat di definisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Menurut Moekizat dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

Menurut LAN (Amstrong) dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut Sondang Siagian Atmodiwiryo dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut The Liang Gie (Atmodiwiryo) dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan.



### **2.1.2.2 Manfaat Pengawasan**

Menurut S.P Siagian (2016), mengemukakan bahwa manfaat terpenting dari pengawasan, yaitu :

1. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
2. Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
3. Adanya pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
4. Mengetahui langkah-langkah apa saja yang segera diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan menurut Handoko dalam Jufrizen (2016 ) yaitu :

1. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

2. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru. Melalui pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

3. Peningkatan kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen dan pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

4. Kesalahan-kesalahan.

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan, sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut menjadi kritis

#### **2.1.2.4 Syarat-Syarat Pengawasan yang Efektif**

Syarat-syarat pengawasan dikemukakan oleh Simbolon dalam Fitrianingrum (2015) yaitu :

1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang. Semua sistem dan teknik pengawasan harus menggambarkan/menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud daripada pengawasan ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana.
2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya. Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya. Informasi ini diperoleh dengan bermacam-macam cara sesuai dengan pribadi orangnya, apakah sebagai bendahara, kepala gudang, kepala proyek, dan sebagainya.
3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting. Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengaitkan pengawasan bagi keperluan efisiensi dan efektivitas ialah untuk meyakinkan bahwa mereka bermaksud untuk menunjukkan penyimpangan. Dengan kata lain dapat ditunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasarkan atas prinsip-prinsip pengawasan.
4. Pengawasan harus objektif. Pengawasan yang objektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang objektif yang telah ditentukan sebelumnya. Standar objektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitatif (sukar dihitung). Yang bersifat

kuantitatif, misalnya: biaya satuan, ukuran, dan volume pekerjaan, lamanya waktu penyelesaian pekerjaan, dan sebagainya. Adapun yang bersifat kualitatif, misalnya: program pendidikan dan latihan pegawai, program penelitian dan pengembangan administrasi negara, program peningkatan suatu pengawasan, dan sebagainya.

5. Pengawasan harus luwes (*fleksibel*). Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi. Dalam praktek, pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.
6. Pengawasan harus hemat. Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.
7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*). Sistem pengawasan akan tidak mempunyai arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasan yang efektif adalah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka kepada siapa ia harus bertanggung jawab, dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan.

#### **2.1.2.5 Tujuan dan Dimensi Pengawasan Melekat**

Menurut Situmorang dan Juhir dalam Oktaviana (2014), tujuan pengawasan melekat dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa, agar tujuan dan

sasaran kegiatan usaha unit-unit pemerintah dapat tercapai secara berdaya guna dan berhasil guna, dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana atau program kerja, pembagian dan pendelegasian tugas, rumusan kerja, pedoman pelaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengawasan melekat diadakan tidak bertujuan untuk menghambat jalannya organisasi atau melainkan justru untuk memperlancar jalannya organisasi, dengan melakukan tindak lanjut terhadap bawahan atau dengan menunaikan langkah-langkah kepemimpinan sebaik-baiknya sehingga dapat diharapkan tujuan pengawasan melekat akan mempunyai makna positif dan dapat berjalan lancar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Agar pengawasan dapat berjalan dengan baik ada beberapa dimensi-dimensi pengawasan yang perlu dipahami oleh pengawas. Handoko dalam Satriadi (2016) mengatakan terdapat 5 dimensi pengawasan yaitu:

1. Penetapan standar hasil yang diinginkan
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
4. Perbandingan pelaksanaan standar dan analisa penyimpangan
5. Pengambilan tindakan korektif bila diperlukan.

#### **2.1.2.6 Indikator Pengawasan**

Menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi (2016) terdiri dari empat indikator yaitu :

1. Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi.
2. Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
3. Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar.
4. Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan *follow-up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

Menurut (Manullang, 2012) indikator dari pengawasan sebagai berikut:

1. Akurat  
Informasi tentang pelaksanaan keterangan harus akurat, data tidak akurat, ada yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu  
Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

3. Objektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta tangkap.

4. Terpusat pada titik pengawasan strategik

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasional

6. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja dengan organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi akses atau kegagalan dan keseluruhan operasi dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

7. Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

8. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi

### **2.1.3 Kepuasan kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan kerja**

Kreitner dan Kinicki dalam Hamali (2016:201),”mendefenisikan kepuasan merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang”.Adapun menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007:299), “mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka”. Menurut Vechio dalam Wibowo (2007:299), “menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan”. Menurut pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan yang berhubungan erat dengan sikap dari pegawai dan mencintai pekerjaan, menikmati pujian hasil kerja, penempatan,perlakuan, peralatan dan lingkungan kerja.

#### **2.1.3.2 Tujuan Kepuasan Kerja**

Tujuan dari kepuasan kerja agar pegawai menyukai pekerjaannya. Menurut Badriyah (2015:227), “mendefenisikan ketika seseorang merasakan kepuasan kerja dalam bekerja. Ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal”.

Hal senada juga dikatakan Wirawan (2013:700) “Jika orang puas terhadap pekerjaannya, dia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi”.



Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa manfaat dari kepuasan kerja ini ada pada sisi pegawai dan tujuan dari kepuasan kerja ini ada disisi perusahaan. Dimana apabila seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dia akan melakukan pekerjaanya dengan ringan, dengan kata lain, meskipun pekerjaanya berat tidak akan terasa olehnya dan sebaliknya kalau kepuasan kerja pegawai rendah, maka semua pekerjaan yang dilakukanya aka terasa berat.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif menyangkut penyesuaian diri seseorang pegawai terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk di dalamnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Edy Sutrisno dalam Hamali (2016:205), sebagai berikut:

1. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara pegawai maupun pegawai dengan atasan.
3. Faktor fisik, yaitu berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, perlengkapan kerja, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan setara kesejahteraan pegawai, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja dan promosi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Jufrizen (2016) sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. Termasuk didalamnya adalah kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.

2. Keamanan

Kerja Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja. Baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja pegawai selama bekerja. Pegawai akan berhenti dan berpikir ulang apabila pekerjaan yang dilaksanakannya mengandung bahaya dan efek negatif didalamnya. Misalnya bekerja pada pabrik cat atau zat kimia berbahaya.

3. Gaji

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan. Dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat pegawai kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dengan adil kepada pegawai.

4. Manajemen kerja

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Sehingga pegawai dapat bekerja dengan nyaman.

5. Kondisi kerja

Dalam hal ini adalah sarana dan prasarana kerja seperti tempat kerja. Ventilasi penyaluran. Kantin, dan tempat parkir. Sarana yang lengkap dan aman akan memberikan kenyamanan kerja pada pegawai.

6. Pengawasan (*supervisor*)

Bagi pegawai *Supervisor* dianggap sebagai figure ayah dan sekaligus atasannya *supervisor* yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover* yang tinggi.

7. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara pegawai dengan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang bersedia untuk mau mendengar. Memahami dan mengakui pendapat atau prestasi kerja keluhan-keluhan pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Pegawai akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan perusahaan.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sangat sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Misalnya perusahaan atau manajemen memberikan santunan kepada karyawan yang sedang mengalami musibah. Memberikan libur atau cuti kepada karyawan yang sakit dan sebagainya.

10. Fasilitas

Fasilitas atas asuransi Kesehatan, Cuti kerja dan pensiunan atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas

Dapat kita simpulkan dari beberapa poin diatas pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja jauh lebih baik dan berprestasi dibandingkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai maupun perusahaan, karena menciptakan keadaan positif.

#### **2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Banyak indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Indikator-indikator itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai tergantung pada masing-masing pegawai. Indikator kepuasan kerja menurut Wibowo (2010:7), sebagai berikut:

1. Gaji
2. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan kerja

3. Lingkungan kerja yang mendukung
4. Pekerjaan yang sangat menarik

Hasibuan (2009), ada beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
2. Berat ringanya suatu pekerjaan
3. Suasana dan lingkungan pekerjaan
4. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
5. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Dapat kita simpulkan dari beberapa poin diatas indikator kepuasan kerja perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai selama bekerja. Dengan begitu perusahaan bisa memperbaiki serta meningkatkan berbagai macam aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

#### **2.1.4 Organizational Citizenship Behavior**

##### **2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Menurut M.Ristiana (2013:57) *organizational citizenship behavior* adalah sikap perilaku pegawai yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Mengingat banyaknya hambatan yang tidak diinginkan dalam organisasi maka perilaku OCB dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2015:19) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan

pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan

Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu konsep yang baru dalam hal analisis kinerja. Konsep ini menjelaskan bahwa perilaku OCB dilakukan oleh seorang individu dengan penuh kebebasan (sekehendak hati) dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian dengan tanpa adanya permintaan imbalan atau ganjaran formal lainnya terhadap organisasi, sehingga perilaku ini sangat membantu dan menguntungkan organisasi. Konsep perilaku ini pertama kali diperkenalkan pada pertengahan tahun 1980-an oleh Dennis Organ dan terus berkembang dan meluas. OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi (Organ dalam Luthans, 2011).

Menurut Tambe dan Shanker (2014), OCB bukanlah perilaku yang dituntut secara paksa. Pegawai tidak bisa dipaksa untuk melakukan atau menunjukkan OCB. Demikian pula, pegawai tidak dapat atau tidak mengharapkan apapun dari imbalan resmi untuk menunjukkan OCB. OCB adalah suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Spiztmuller, Van Dyne dan Ilies dalam Gunawan, dkk, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu perilaku yang dilakukan oleh

individu atau pegawai secara sukarela (sekehendak hati) yang bukanlah suatu kewajiban kerjanya (*job description*) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

#### **2.1.4.2. Manfaat Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Titisari dalam Syahrul Nur Rizky (2014) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu perusahaan terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat memberikan peningkatan produktivitas kepada sesama rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat memberikan peningkatan kreativitas pemimpin dalam suatu perusahaan.
3. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menghemat serta mengurangi energi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi pemeliharaan dalam kegiatan kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behavior* mampu mengatur kegiatan kelompok kerja agar dapat berjalan dengan efektif.
6. *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempertahankan dan meningkatkan serta menarik seorang pegawai yang terbaik.
7. *Organizational Citizenship Behavior* mampu menjaga keamanan dan dapat memberikan peningkatan dalam kinerja suatu perusahaan.

8. *Organizational Citizenship Behavior* mampu beradaptasi atas perubahan lingkungan dan dapat memberikan peningkatan pada suatu perusahaan.

Berdasarkan beberapa manfaat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas

#### **2.1.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Berber dan Rofcanin (2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, yaitu:

1. Kepuasan kerja.

Sikap yang paling terkemuka setelah dipelajari secara luas dalam kaitannya dengan OCB adalah kepuasan kerja. hubungan kepuasan kerja dengan OCB berakar pada hipotesis “kepuasan menyebabkan kinerja” terutama terkonsentrasi pada sikap pegawai. Ketika pegawai termotivasi dari pemuas dalam dan luar diri mereka, mereka akan membalas bahkan melampaui persyaratan formal tugas mereka.

2. Kesan pegawai.

Para ahli berpendapat bahwa pegawai dapat membantu orang lain dan membutuhkan tanggung jawab atas tugas tambahan untuk mendorong citra



yang baik dirinya dalam organisasi. Ketika pegawai terlibat dalam OCB yang sedang diamati supervisor, maka supervisor dapat memberikan penghargaan kepada pegawai. Beberapa penulis juga menyatakan bahwa OCB dan manajemen kesan saling bergantung.

3. Kepribadian pegawai.

Seperti gagasan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan OCB, gagasan bahwa kepribadian dan karakteristik menjelaskan OCB dalam situasi dimana tidak ada intensif yang kuat, tekanan atau ancaman untuk dapat berperilaku dengan cara tertentu telah mendapat perhatian oleh para ahli selama beberapa dekade. Ciri-ciri kepribadian telah berhubungan dengan OCB. Bagi orang yang menilai tinggi pada dimensi keramahan, penelitian menunjukkan bahwa mereka mempunyai kecenderungan untuk membantu orang lain, berfikir positif dari rekan-rekan mereka dan untuk mengantisipasi kebutuhan orang lain.

4. Kepemimpinan.

Banyak para ahli yang berpendapat bahwa perilaku pemimpin mendukung dalam membentuk perilaku OCB, hal ini dikarenakan perilaku pemimpin berperilaku baik kepada karyawan secara langsung atau tidak akan membantu pegawai dalam menyelesaikan persoalan dan sebagai imbalannya, pegawai akan merasa berkewajiban untuk membalas perilaku baik itu. Selain itu dalam jurnal yang sama Podsakoff et al (2009) juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang transformasional dalam rangka memperoleh perilaku OCB. Pemimpin transformasional akan

mendapatkan bawahan mereka melebihi ekpektasi kinerja dengan membentuk visi, memberikan model peran yang tepat, mendorong penerimaan tujuan kelompok memberi dukungan individual dan tujuan kinerja tinggi.

5. Karakteristik tugas.

Karakteristik tugas memiliki hubungan yang konsisten dengan OCB. Mereka telah mengidentifikasi beberapa karakteristik tugas secara instrinsik yang memotivasi karyawan dalam mengerjakan tugas. Karakteristik tugas yang paling jelas termasuk kemandirian dalam mengerjakan tugas, rutinitas, dan tugas yang saling ketergantungan dalam tujuan.

6. Kelompok dan organisasi.

Kekompakan kelompok, kualitas hubungan antara anggota kelompok, potensi kelompok dan dukungan kelompok yang dirasakan adalah beberapa hal yang terkemuka yang ditemukan oleh para ahli dengan kaitannya pada OCB. Selain karakteristik kelompok, organisasi pun berperan dalam membentuk signifikansi OCB pegawai. Luasnya formalisasi organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan, jarak ditempatkan antara pegawai dan orang lain dengan organisasi merupakan beberapa variable yang dianalisis sebagai *predictor* OCB pegawai .

#### 2.1.4.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior

Organ dalam Anik Herminingsih (2012) berpendapat bahwa perilaku citizenship atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk “perilaku, yaitu :

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian)

Sifat kehati – hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas. (*Conscientiousness*) merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.

3. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif)

Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*Sportsmanship*) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi.

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. Sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)
5. Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
6. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga)  
Prilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedurprosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi)

Berdasarkan pendapat para pakar, maka peneliti menyimpulkan bahwa OCB adalah perilaku informal pegawai yang akan menjadi “pelumas” bagi

organisasi dalam meningkatkan eektivitas demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

## 2.2 Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian yang relevan tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel ontervening, disajikan pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1. Penelitian yang Relevan

No	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1	Muhdar HM (2018)	The Effects of Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior to Employees Performance: Study at Sharia Banks in Gorontalo Province	X1: Spiritual Intelligence X2: OCB Y: Employees Performance	Spiritual Intelligence berimplikasi positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berimplikasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB.
2	Ahmad Avenus dan Andi Pitono (2018)	Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan pelayanan kesehatan di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah	X1: Pengawasan Y: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan rumah sakit berpengaruh terhadap kinerja perawat, namun kinerja perawat kurang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kesehatan rawat inap, ini

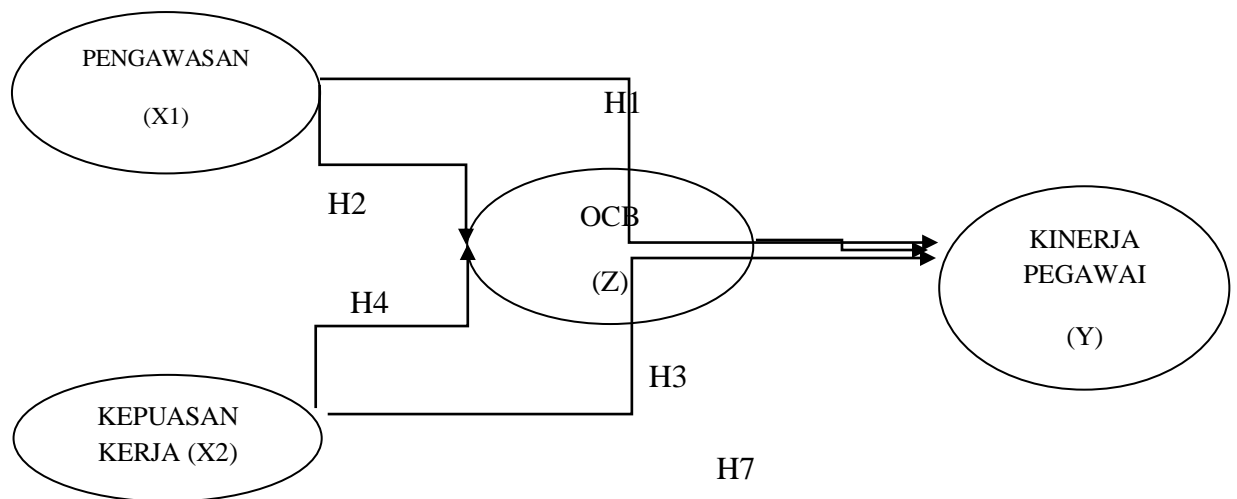
				karenakan para perawat masih mengerjakan tugas lain diluar tugas utama mereka
3	Siti Hidayah dan Harnoto (2018)	Role of Organizational Citizenship Behavior , Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance	X1: OCB Z1: persepsi keadilan Z2 : Kepuasan kerja Y: Kinerja Karwayan	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi keadilan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi , sedangkan kepuasan kerja ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi . Kemudian, persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi merupakan komponen berharga dari suatu

				organisasi.
4	Anastasya Yuyun Toding (2016)	Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pipit Mutiara Indah di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan	X1: Pengawasan  Y: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan sebesar 57% dan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.
5	Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016).	The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance.	X1: Job Satisfaction  X2: Organizational Commitment  X3: OCB  Y: Employee Performance	Hasil studi menunjukkan bahwa (a) Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi Organisation Citizenship Behavior. (b) Kepuasan kerja juga mempengaruhi Komitmen Organisasi, (c) Komitmen Organisasi dan OCB mempengaruhi Kinerja Karyawan. (d). Kepuasan kerja tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja melalui OCB.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2017). Kerangka konseptual ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara berbagai variabel yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Berdasarkan pemaparan landasan teori di atas maka dapat dikembangkan suatu kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

### Kerangka Konseptual

*Sumber : Diolah oleh peneliti*

### 2.4. Hipotesis Penelitian

1. H1 = Ada pengaruh Pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
2. H2 = Ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara



3. H3 = Ada pengaruh Pengawasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
4. H4 = Ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
5. H5= Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
6. H6= Ada pengaruh Pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
7. H7= Ada pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *asosiatif* dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa pengertian asosiatif adalah sebagai berikut Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih. Pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017).

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini berada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Gatot Subroto No.261, Kp. Lalang, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20127.

### 3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai Februari 2020 hingga Juni 2021.

**Tabel 3. 1**  
**Waktu Penelitian**

Kegiatan	2021																								
	Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				
	1	2	3	4	1	1	2	3	4	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Pra Riset			■	■																					
Penyusunan Proposal					■	■	■	■																	
Seminar Proposal							■																		
Pengumpulan Data									■	■	■	■													
Pengolahan Data Analisis Data													■	■	■	■									
Penyusunan Tesis															■	■									
Seminar Hasil																	■	■	■	■					
Sidang Tesis																					■				

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Arikunto (2016) definisi operasional adalah pendefinisian variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara

cermat terhadap suatu objek atau fenomena. Definisi Operasional dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.2.**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Pengawasan (X1)	Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan standar</li> <li>2. Pengukuran</li> <li>3. Membandingkan</li> <li>4. Melakukan tindakan ( Robbins and coulter dalam satriadi , 2016)</li> </ol>
2	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan kerja</li> <li>3. Lingkungan kerja yang mendukung</li> <li>4. Pekerjaan yang sangat menarik</li> </ol> <p>(Wibowo 2010:7)</p>
3	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conscientiousness</li> <li>2. Altruism</li> <li>3. Civic virtue</li> <li>4. Sportmanship</li> <li>5. Courtesy</li> </ol> <p>(Tambe dan Shanker, 2014).</p>

4	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja</li> <li>2. Kuantitas Kerja</li> <li>3. Inisiatif Kerja</li> <li>4. Sikap Kerja</li> </ol> (Mangkunegara, 2017)

### 3.4. Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Bawono (2016) populasi adalah keseluruhan wilayah objek dan subjek penelitian yang ditetapkan untuk dianalisis dan ditarik kesimpulan oleh peneliti. Totalitas dari objek dan subjek peneliti, tentunya yang memiliki hubungan atau memenuhi syarat-syarat tertentu dengan masalah yang akan dipecahkan. Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 191 orang.

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah dengan metode *purposive sampling*. Artinya responden (subjek) yang dipilih secara sengaja dengan karakteristik tertentu yang diyakini

representatif terhadap populasi penelitian. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2017):

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

Keterangan :

N = Jumlah populasi  
 n = Jumlah sampel  
 e = Tingkat kesalahan

Berdasarkan (N) jumlah populasi 191 orang dengan asumsi perkiran tingkat kesalahan (e) = 10 %, maka jumlah sampel (n) dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{191}{1 + 191 (0.10)^2}$$

$$n = \frac{191}{1 + 1,91}$$

$$n = \frac{191}{2,91}$$

$$n = 65,63574$$

$$n = 66 \text{ orang (dibulatkan).}$$

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.
2. Daftar pertanyaan (angket/kuisisioner), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan/ Pernyataan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para pegawai dari setiap Seksi atau Ruangan. antara lain

Ruang Kepegawaian, Perencanaan, haji, Umum, Penmad, Urais, Pakis, Penais, Hindu, Budha, Kristen, dan ruang Katolik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara menggunakan skala Likert dengan bentuk *Cheklis*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>PERTANYAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Selanjutnya data yang diperoleh dari hasil penyebaran angket tersebut dilakukan tes untuk mengetahui validitas dan realibilitas dari data tersebut.

3. Studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara berupa struktur organisasi dan sejarah berdirinya

### **3.6. Uji Instrumen**

Suharsimi Arikunto (2010: 203) menyatakan “instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah”. Instrumen yang digunakan yaitu daftar angket. Analisa instrumen dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan

program SPSS versi 25,00 di komputer yaitu dengan melakukan pengujian sebagai berikut:

### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu pengukuran dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria karakteristik sebagai berikut:

1. Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ ), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
2. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ ), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Penilaian uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom ( $df = n - 2$ ) dengan taraf signifikansi 0.05, dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pernyataan dapat dikatakan valid (Ghozali, 2018).

### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau



stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2018).

### **3.7. Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1 Teknik Analisis Jalur**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Penulis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisis dan memastikan apakah ada pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai.

Menurut Sugiyono (2013:70) analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel intervening. Adapun pendapat dari Riduwan dan Kuncoro (2014:2) model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen).

Berdasarkan hipotesis, di rumuskan kedalam suatu persamaan matematis akan didapat suatu model, yaitu :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel endogen (Kinerja Pegawai)

X1= Variabel eksogen (Pengawasan)

X2= Variabel eksogen (Kepuasan Kerja)

e = Standar error

### **3.7.2 Uji Asumsi Klasik**

Suatu pengujian asumsi klasik atas data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

#### **3.7.2.1 Uji Normalitas**

Menurut Sunyoto (2016) menjelaskan uji normalitas sebagai berikut: “Selain uji asumsi klasik multikolinieritas dan heteroskedastisitas, uji asumsi klasik yang lain adalah uji normalitas, di mana akan menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan. Berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali”. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji

statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik *Kolmogorov – Smirnov Test* Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi  $>0,05$  (Ghozali, 2018).

### **3.7.2.2 Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2018) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing – masing variabel independen, jika nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Indikator model regresi yang baik adalah tidak adanya korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2018).

### **3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas adalah kondisi dimana varian dari nilai sisa adalah tidak sama (unequal) antara satu observer (pengamatan) dengan observer lainnya. Jika varian dan nilai sisa sama (*equal*) antara satu *observer* dengan *observer* lainnya, maka kondisi ini disebut dengan kondisi homoskedastisitas. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji *glejser*, dan uji *white*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada

pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2018).

#### **3.7.2.4 Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi berkaitan dengan pengaruh observer atau data dalam satu variabel yang saling berhubungan satu sama lain. Besaran nilai sebuah data dapat saja dipengaruhi atau berhubungan dengan data lainnya (atau data sebelumnya). Uji autokorelasi merupakan ikatan antara nilai yang terpisah satu dengan yang lain pada jeda waktu tertentu. Model regresi mensyaratkan tidak terjadinya autokorelasi. Uji ini dilakukan untuk menemukan korelasi antara residual (*prediction error*) antar satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya, dan memanfaatkan uji Durbin – Watson dari *SPSS version 25,0 for windows*. Data yang ada bisa dikatakan bebas dari autokorelasi apabila nilai statistik yang tercantum pada uji Durbin – Watson tersebut berada di antara rentang nilai 1 dan 3 (Ghozali, 2018).

#### **3.7.3 Pendugaan Parameter**

Pendugaan parameter adalah penentuan nilai suatu parameter populasi berdasarkan nilai dari statistik sampel, sedangkan statistik sampel yang digunakan untuk menduga nilai suatu parameter populasi disebut estimator.

Prosedur Pendugaan Parameter:

1. Menentukan sebuah sampel
2. Mengumpulkan informasi yg diperlukan dari tiap anggota sampel
3. Menghitung nilai statistik sampel

#### 4. Menghubungkan nilai statistik sampel dengan parameter populasi

Pendugaan Parameter Populasi dilakukan dengan menggunakan nilai statistik sampel. Misal :

1.  $\bar{x}$  digunakan sebagai penduga bagi  $\mu$
2.  $s$  digunakan sebagai penduga bagi  $\sigma$
3.  $\bar{p}$  atau  $\bar{p}$  digunakan sebagai penduga bagi  $\pi$  atau  $p$  (proporsi)

Pendugaan parameter diwujudkan dalam pembentukan selang kepercayaan, karena hampir tidak pernah ditemukan nilai statistik tepat sama dengan nilai parameter. Dimana Selang Kepercayaan = Konfidensi Interval = *Confidence Interval*. Selain itu juga mempunyai 2 batas yaitu batas atas (kanan) dan batas bawah (kiri), sedangkan untuk Derajat Kepercayaan = Tingkat Kepercayaan = Koefisien Kepercayaan =  $1 - \alpha$ . Alpha ( $\alpha$ ) kemudian akan dibagi ke dua sisi yaitu  $\alpha/2$  di atas batas atas dan  $\alpha/2$  di bawah batas bawah.

Selang kepercayaan dengan distribusi Z yaitu dimana nilai  $\alpha$  dan selang kepercayaan yang lazim digunakan antara lain : Selang kepercayaan 90 %  $\rightarrow$  Derajat Kepercayaan =  $1 - \alpha = 90\%$   $\alpha = 10\%$   $\rightarrow \alpha/2 = 5\%$   $\rightarrow z_{z\ 5\%} = 0.05 = 1.645$  Selang kepercayaan 95 %  $\rightarrow$  Derajat Kepercayaan =  $1 - \alpha = 95\%$   $\alpha = 5\%$   $\rightarrow \alpha/2 = 2.5\%$   $\rightarrow z_{z\ 2.5\%} = 0.025 = 1.96$  Selang kepercayaan 99 %  $\rightarrow$  Derajat Kepercayaan =  $1 - \alpha = 99\%$   $\alpha = 1\%$   $\rightarrow \alpha/2 = 0.5\%$   $z_{z\ 0.5\%} = 0.005 = 2.575$ .

## BAB IV

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Karakteristik Responden

Karakteristik subjek penelitian diperoleh dari data diri atau identitas subjek yang tercantum pada skala yang terkumpul pada penelitian ini dengan jumlah responden adalah 66 orang. Data diri terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Berikut Uraian dari identitas subjek penelitian:

##### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (N)	Persentase (%)
1.	Laki – laki	43	65,2
2.	Perempuan	23	34,8
Total		66	100

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa subjek penelitian lebih banyak laki-laki dengan jumlah 43 orang (65,2%), sementara jenis kelamin perempuan sebanyak 23 orang (34,8%). Maka disimpulkan bahwa mayoritas responden berjenis laki-laki. Peran jenis kelamin dalam bekerja tidak berbeda dan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja dikarenakan pegawai atau karyawan laki – laki dan perempuan

memiliki kesamaan dari segi kualitas dan kuantitas dalam bekerja (Lasut et al, 2017).

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (N)	Persentase (%)
1	20 s.d 30 tahun	15	22,7
2	31 s.d 40 tahun	37	56,1
3	41-50 tahun	14	21,2
Total		66	100

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Usia produktif tenaga kerja adalah 20 tahun hingga 50 tahun. Pada penelitian ini kategori usia dimulai dari usia 30 tahun, sesuai dengan data yang diperoleh dari instansi. Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa subjek penelitian sebagian besar pada kelompok usia 31–40 tahun dengan jumlah 37 orang (56,1%), diikuti kelompok usia 20–30 tahun berjumlah 15 orang (22,7%) dan kelompok usia 41–50 tahun berjumlah 14 orang (21,2%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia responden pada penelitian ini pada kelompok usia 31–40 tahun. Hal ini menggambarkan usia karyawan atau pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dalam kategori produktif. Tingkat usia produktif tenaga kerja memiliki kreatifitas yang tinggi terhadap pekerjaan, sebab didukung oleh pengetahuan dan wawasan yang

lebih baik serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan (Suyono dan Hermawan, 2013).

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (N)	Persentase (%)
1	SMA	12	18,2
2	Diploma 3	18	27,3
3	Sarjana/pascasarjana	36	54,5
Total		66	100

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Dari tabel 4.3 di atas dapat diketahui pendidikan terakhir responden dari kuesioner yang dibagikan yaitu sebanyak 12 orang atau 18,2% dengan pendidikan terakhir SMA, 18 orang atau 27,3% dengan pendidikan terakhir Diploma 3 dan 36 orang atau 54,5% dengan pendidikan terakhir Sarajana/Pascasarjana. Hal ini menunjukkan bahwa responden mayoritas berpendidikan terakhir S1/S2 dengan tingkat presentase 54,5%.

### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada tabel 4.4 berikut ini:



Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (N)	Persentase (%)
1	1 s.d 5 Tahun	22	33,3
2	>5 tahun	44	66,7
Total		66	100

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Masa kerja minimal pada subjek penelitian adalah 1 tahun dan masa kerja maksimal adalah diatas 5 tahun kerja. Tabel di atas menunjukkan bahwa subjek penelitian lebih banyak dengan masa kerja di atas 5 tahun dengan jumlah 44 orang (66,7%), diikuti masa kerja 1–5 tahun sebanyak 22 orang (33,3%). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas masa kerja responden pada penelitian ini telah bekerja lebih dari 5 tahun. Semakin lama masa kerja pegawai maka akan semakin tinggi pegawai termotivasi untuk berprestasi dan memiliki pengalaman kerja yang baik. Selain itu masa kerja juga mempengaruhi pendapatan sehingga semakin lama masa kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai dan kesejahteraan pegawai (Septiana, 2015).

#### **4.1.2. Hasil Analisis Data**

##### **4.1.2.1. Uji Instrumen**

###### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Hasil uji validitas Data dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Pengawasan ( $X_1$ )	1	0,674	0,2423	Valid
	2	0,688		Valid
	3	0,546		Valid
	4	0,441		Valid
	5	0,674		Valid
	6	0,688		Valid
	7	0,546		Valid
	8	0,441		Valid
	9	0,674		Valid
	10	0,688		Valid
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	1	0,523	0,2423	Valid
	2	0,799		Valid
	3	0,312		Valid
	4	0,708		Valid
	5	0,288		Valid
	6	0,758		Valid
	7	0,555		Valid
	8	0,365		Valid
	9	0,523		Valid
	10	0,799		Valid
	11	0,257		Valid
	12	0,604		Valid
	13	0,555		Valid
	14	0,365		Valid
	15	0,523		Valid
	16	0,799		Valid

OCB (Z)	1	0,675	0,2423	Valid
	2	0,731		Valid
	3	0,389		Valid
	4	0,429		Valid
	5	0,675		Valid
	6	0,731		Valid
	7	0,429		Valid
	8	0,675		Valid
	9	0,731		Valid
	10	0,476		Valid
Kinerja Pegawai (Y)	1	0,616	0,2423	Valid
	2	0,523		Valid
	3	0,594		Valid
	4	0,648		Valid
	5	0,616		Valid
	6	0,523		Valid
	7	0,594		Valid
	8	0,648		Valid

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Untuk membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  menggunakan degree of freedom (df) =  $n - 2$ , (df) =  $66 - 2$ , (df) = 64. Dengan nilai (df) = 64 dan nilai signifikansi 5% atau 0.05 didapat angka  $r_{tabel}$  sebesar 0.2423. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa semua item pernyataan setiap variabel memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga seluruh item pernyataan dikatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel

atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji *statistic Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ . Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Pengawasan Kerja ( $X_1$ )	0,806	Reliabel
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,838	Reliabel
OCB (Z)	0,786	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,736	Reliabel

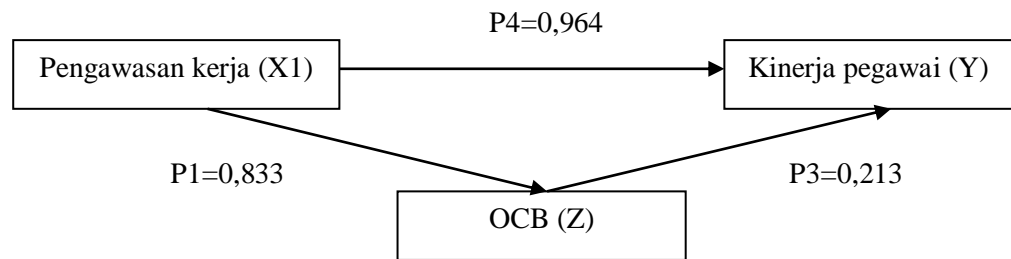
Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Dari seluruh pengujian variabel didapat nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ . Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel (handal).

#### 4.1.2.2. Path Analysis (Analisis Jalur)

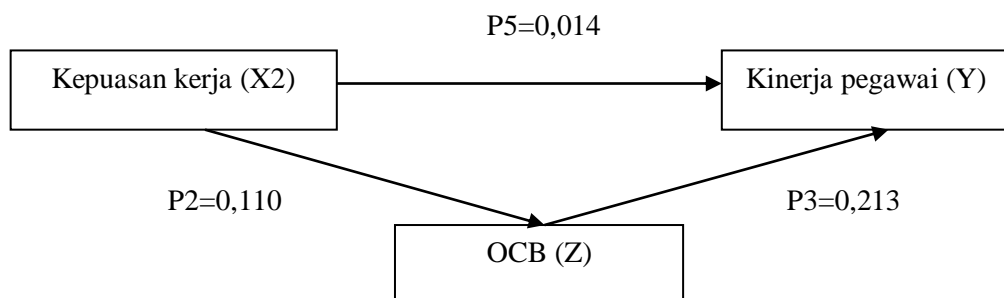
*Path analysis* digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y serta dampaknya kepada Z. Analisis korelasi dan regresi merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur.

Berdasarkan hasil uji model regresi 1 dan 2, maka dapat digambarkan nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel sebagai berikut:



Gambar 4.3. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Pengawasan terhadap Kinerja

Berdasarkan Gambar 4.3. Menunjukkan hasil pengaruh langsung pengawasan kerja terhadap kinerja ( $p4$ ) = 0,964. Pengaruh tidak langsung melalui OCB ( $p1 \times p3$ ) =  $0,833 \times 0,213 = 0,177$ . Total pengaruh tidak langsung  $p4 + (p1 \times p3) = 0,964 + 0,177 = 1,141$ .



Gambar 4.4. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan Gambar 4.4. Menunjukkan hasil pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja ( $p5$ ) = 0,014. Pengaruh tidak langsung melalui OCB ( $p2 \times p3$ ) =  $0,110 \times 0,213 = 0,023$ . Total pengaruh tidak langsung  $p5 + (p2 \times p3) = 0,014 + 0,023 = 0,037$ .

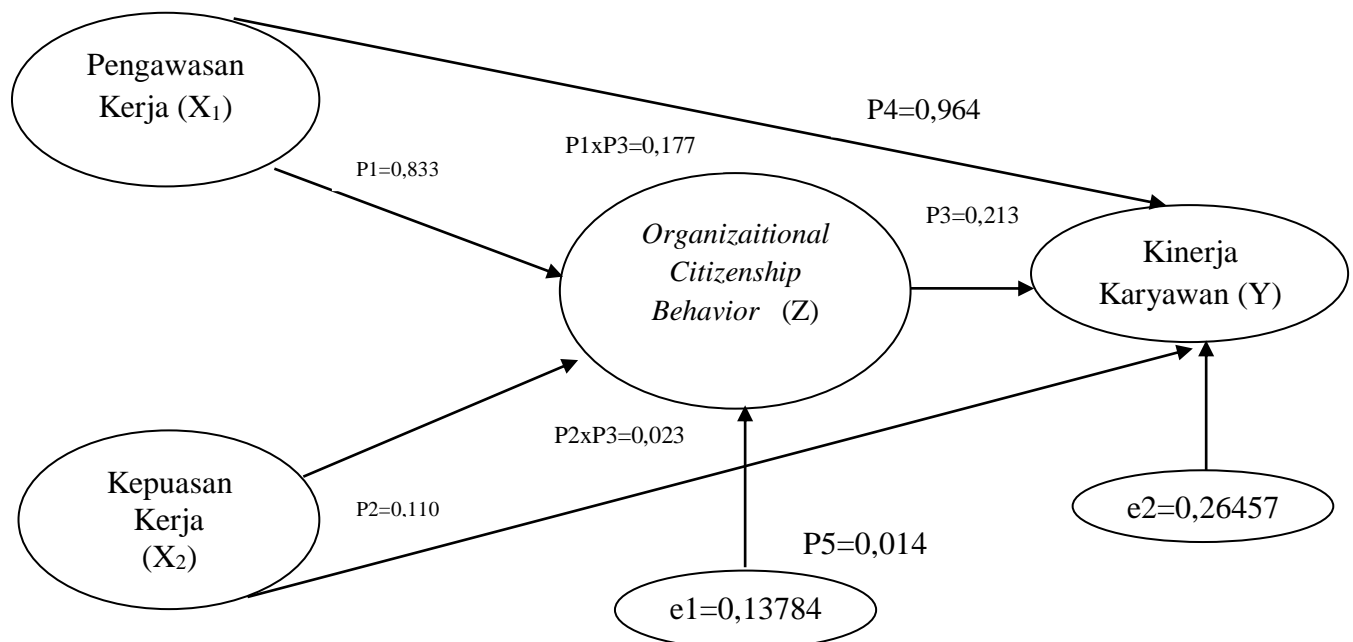
Hasil perhitungan hubungan langsung, tidak langsung dan pengaruh total pengaruh dapat disajikan pada tabel 4.22 berikut ini:

Tabel 4.7 Pengaruh Langsung, Pengaruh tidak Langsung dan Total Pengaruh

No	Variabel	Pengaruh			Total Pengaruh
		Langsung/tidak langsung	OCB	Kinerja	
1	Pengawasan Kerja	Langsung		0,964	0,964
		Tidak langsung	0,833	0,213	0,177
Total Pengaruh					1,141
2	Kepuasan Kerja	Langsung		0,014	0,014
		Tidak langsung	0,110	0,213	0,023
Total Pengaruh					0,037
3	<i>Organisational Citizenship Behavior</i>	Langsung		0,213	0,213

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas, maka dapat digambarkan hubungan

masing-masing variabel pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.5. Hasil Analisis Jalur

Untuk mengetahui pengaruh pengawasan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui OCB (Z) sebagai variabel intervening diuji dengan Sobel Test sebagai berikut:

#### 4.1.2.3. Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Persamaan Regresi Pertama

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini menggunakan uji kolmogorov–smirnov dan data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *asympt.sig* memiliki nilai yang lebih besar dari 0.05. Hasil dari uji normalitas disajikan pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Model Regresi Pertama

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.31407118
Most Extreme Differences	Absolute	.140
	Positive	.140
	Negative	-.125
Test Statistic		.140

<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>.102<sup>c</sup></b>
a. Test distribution is Normal.	
b. Calculated from data.	
c. Lilliefors Significance Correction.	

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai signifikan Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,102 dan lebih besar dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolmogrov-smirnov*, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas ini dilakukan dengan melihat TOL (*tolerance*) dan *variance inflation factor* (VIF) dari masing–masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai VIF tidak lebih dari 10, maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas, dapat dilihat dari tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas Model Regresi Pertama

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pengawasan (X1)	0.116	9.419



	Kepuasan (X2)	0.116	9.419
a. Dependent Variable: OCB (Z)			

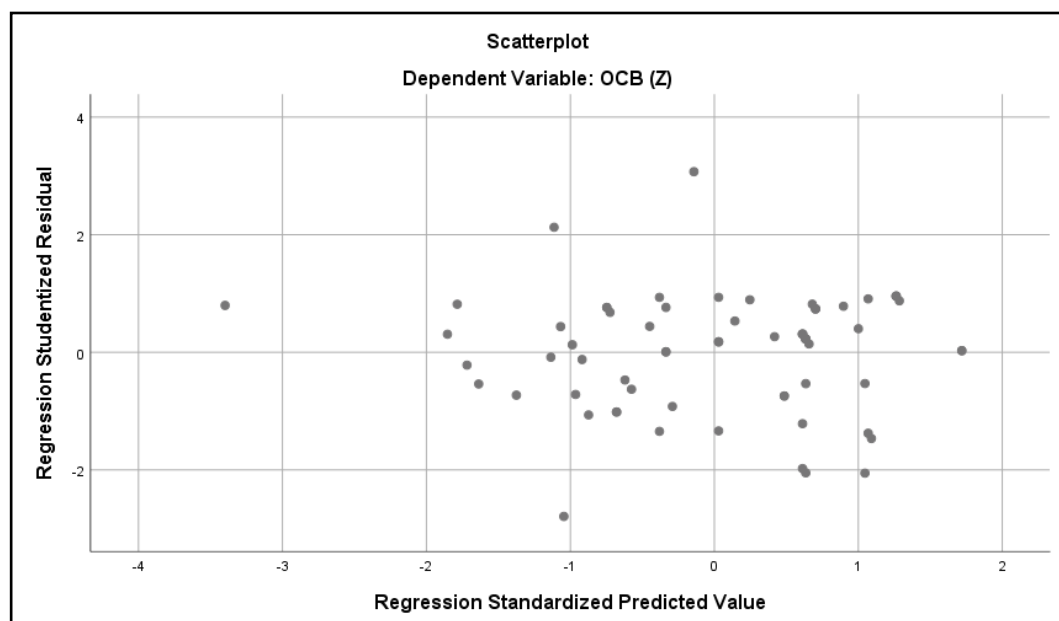
Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Pada tabel di atas terlihat nilai *tolerance* berada di atas 0.10 dan nilai VIF (*variance inflation factors*) berada di bawah 10. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinieritas dalam model regresi.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan, atau yang lain. Pengujian heteroskedastisitas ini dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*, dengan ketentuan apabila titik-titik berada di atas dan di bawah titik nol maka tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Hasil pengujian heteroskedastisitas disajikan pada gambar 4.9 berikut ini.

Gambar 4.10 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Pertama



Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan gambar di atas dengan menggunakan *scatter plot* dapat dilihat bahwa titik-titik berada menyebar di atas dan di bawah titik nol dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada masalah heteroskedastitas dalam model regresi.

#### d. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan *problem autokorelasi*. Untuk mendeteksi autokorelasi, dapat dilakukan uji statistik melalui uji Durbin-Watson (DW test).

Gambar 4.11 Uji Autokorelasi Model Regresi Pertama

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.965 <sup>a</sup>	.932	.930	1.33477	1.975

a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Pengawasan  
b. Dependent Variable: OCB

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Uji statistik:

$$DW = 1,975$$

$$dl = 1,5315$$

$$du = 1,6601$$

$$(4-dl) = 2,4685$$

$$(4-du) = 2,3399$$

Nilai DW terletak diantara du dan (4-du)

Keputusan:

Hasil perhitungan diatas bahwa nilai DW sebesar 1,975 terletak diantara nilai du dan (4-du) sebesar 1,6601 dan 2,3399 ( $du < DW < 4-du$ ) maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Uji Persamaan Regresi Kedua

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini menggunakan uji kolmogorov–smirnov dan data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *asympt.sig* memiliki nilai yang lebih besar dari 0.05. Hasil dari uji normalitas disajikan pada tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas model Regresi Kedua

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.52276907
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092

	Negative	-.091
Test Statistic		.092
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.200<sup>c</sup></b>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai signifikan Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 dan lebih besar dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolmogrov-smirnov*, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas ini dilakukan dengan melihat TOL (*tolerance*) dan *variance inflation factor* (VIF) dari masing–masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai VIF tidak lebih dari 10, maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas, dapat dilihat dari tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas Model Regresi Kedua

Coefficients <sup>a</sup>	
Model	Collinearity Statistics

		Tolerance	VIF
1	Pengawasan (X1)	0.151	9.508
	Kepuasan (X2)	0.113	9.714
	OCB (Z)	0.168	4.643
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)			

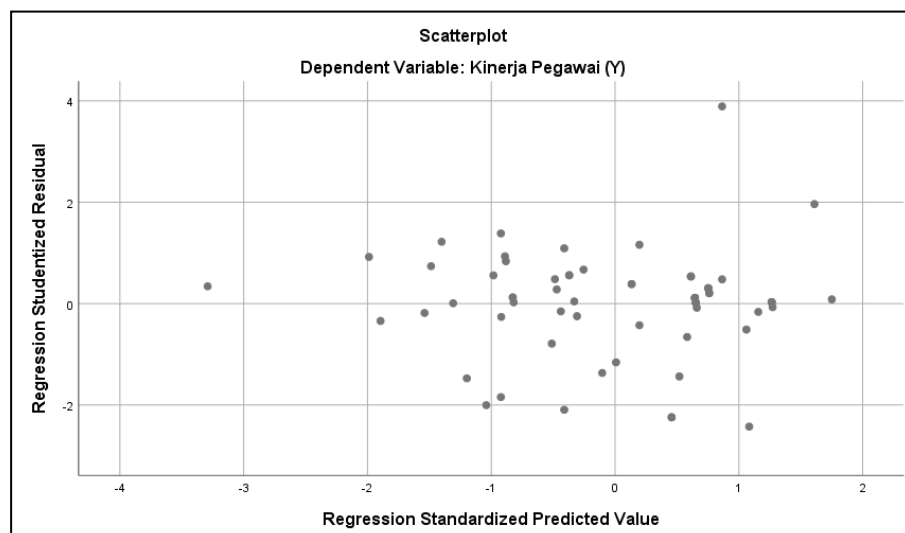
Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Pada tabel di atas terlihat nilai *tolerance* berada di atas 0.10 dan nilai VIF (*variance inflation factors*) berada di bawah 10. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinieritas dalam model regresi.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan, atau yang lain. Pengujian heteroskedastisitas ini dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*, dengan ketentuan apabila titik–titik berada di atas dan di bawah titik nol maka tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Hasil pengujian heteroskedastisitas disajikan pada gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.14 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Kedua



Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan gambar di atas dengan menggunakan *scatter plot* dapat dilihat bahwa titik-titik berada menyebar di atas dan di bawah titik nol dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada masalah heteroskedastitas dalam model regresi.

#### d. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan *problem autokorelasi*. Untuk mendeteksi autokorelasi, dapat dilakukan uji statistik melalui uji Durbin-Watson (DW test).

Gambar 4.15 Uji Autokorelasi Model Regresi Kedua

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.991 <sup>a</sup>	.982	.981	.53527	2.388

a. Predictors: (Constant), OCB, Kepuasan\_Kerja, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Uji statistik:

$$DW = 2,388$$

$$dl = 1,5315$$

$$du = 1,6601$$

$$(4-dl) = 2,4685$$

$$(4-du) = 2,3399$$

Nilai DW terletak diantara du dan (4-du)

Keputusan:

Hasil perhitungan diatas bahwa nilai DW sebesar 2,388 terletak diantara nilai du dan (4-du) sebesar 1,6601 dan 2,3399 ( $du < DW < 4-du$ ) maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh Pengawasan kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Pengawasan memiliki peran untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai serta berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan untuk dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan juga merupakan kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengawasan kerja terhadap kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung} 6,469 > t_{tabel} 1,998$  dan nilai signifikansi

sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya variabel Pengawasan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), sehingga  $H_1$  diterima.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anastasya Toding (2016); Rosinta (2017); Habib (2017); dan Sri Purnama (2018) yang juga melakukan penelitian terkait dengan pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yang menjelaskan bahwa pengawasan mempunyai peran penting untuk mengawasi standar pelaksanaan guna mencapai tujuan-tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menemukan dan mengukur penyimpangan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan pengawasan yang baik yang dimiliki oleh perusahaan terhadap karyawannya akan berakibat pada peningkatan kinerja yang baik pula, dalam hal ini adalah meningkatnya kinerja karyawan. Dengan demikian Pimpinan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara diharapkan mampu untuk meningkatkan pengawasan serta menjaganya tetap optimal karyawan dapat bekerja dengan lebih baik sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Bagi perusahaan adanya Pengawasan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan sebuah pekerjaan yang akan berujung konsistensi peningkatan kinerja karyawan.



#### **4.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai nilai  $t_{hitung} 2,443 > t_{tabel} 1,998$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,019 < 0,05$ , artinya variabel Kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga H3 diterima.

Hal ni sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sukmawati dan Surachman (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Indrawati (2013). Sadasa (2013) juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang dilakukannya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sadasa melakukan penelitian terhadap 221 guru sekolah menengah pertama di Sukabumi.

Peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu akan berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko (2014) mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) mengenai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Robbins menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal dan bahkan lebih dari itu karyawan yang puas ada kemungkinan lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

#### **4.2.3. Pengaruh Pengawasan kerja (X<sub>1</sub>) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Pengawasan merupakan metode penting dalam melakukan kontrol dimana supervisor dapat menanyakan langsung, menyelidiki dan berkonsultasi dengan bawahan tentang masalah atau isu-isu yang sedang berkembang, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang situasi bawahan dan menjamin bahwa bawahan melakukan pekerjaan selalu efektif dan tidak menyembunyikan informasi apapun yang dapat menyebabkan masalah.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengawasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* . Hal tersebut ditunjukkan dari hasil nilai  $t_{hitung} 8,214 > t_{tabel} 1,998$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya variabel Pengawasan kerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Z), sehingga H<sub>2</sub> diterima.

Penerimaan H2 mengindikasikan bahwa semakin tinggi pengawasan kerja yang dimiliki oleh pegawai dan pimpinan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan oleh seorang pegawai. Sebaliknya jika pengawasan kerja terhadap seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan OCB oleh seorang pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Neti Karnati dan Sari Murti (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru PAUD Non Formal Kabupaten Manokwari. Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Sari dan Harjiani (2015); dan Bambale et al (2015) membuktikan bahwa budaya organisasi, supervisi, kepuasan kerja, keselarasan tujuan, keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, pengawasan, kepercayaan, *quality of worklife* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* .

#### **4.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan. Salah seorang bisa merasakan kepuasan di satu aspek dan di aspek yang lain. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif mengenai perasaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Dengan kata lain, anggota organisasi yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja yang dirasakan anggota organisasi dapat

memberikan dampak yang besar bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi di tempat individu tersebut bekerja. Selain dapat mendorong munculnya OCB, kepuasan kerja juga berkaitan dengan kinerja dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung} 2,404 > t_{tabel} 1,998$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$ , artinya variabel Kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ( $Z$ ) sehingga H4 diterima.

Penerimaan H4 ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan oleh seorang karyawan. Sebaliknya jika kepuasan kerja seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan OCB oleh karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Swaminathan, et al (2013), Soegandhi, dkk (2013) yang menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Suparno dan Ariq (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada anggota Badan Perwakilan Mahasiswa (BPM) fakultas di Universitas Negeri Jakarta. Prasetio (2015) dan Siti Nuraningsih (2017), juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang

dilakukannya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mehboob dan Bhutto (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja bukanlah penentu utama OCB, penelitian ini menunjukkan pengaruh yang lemah antar kepuasan kerja dengan OCB.

#### **4.2.5. Pengaruh OCB (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja yang tinggi perlu adanya kesadaran dari seorang karyawan perusahaan. Dengan adanya kesadaran yang tinggi maka setiap karyawan akan berperilaku melebihi peran tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku semacam tersebut perlu ditumbuhkan dengan secara sukarela yaitu dengan menciptakan sikap *organizational citizenship behavior* di dalam lingkungan perusahaan.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung} 4,221 > t_{tabel} 1,998$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya variabel OCB (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga  $H_5$  diterima.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh M. Ristiana (2012) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Soepono dan Srimulyani (2015). Penelitian lain yang mendukung hasil di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh Asiedu et al.(2014)

yang menemukan adanya pengaruh positif dari variabel OCB terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Damaryanthi dan Dewi (2016) menunjukkan kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan OCB secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh dan Priesti (2020) yang menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Robbins dan Judge (2015), menyatakan organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Variabel-variabel pembentuk OCB tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan. Ini merupakan hal yang sangat penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi (Titisari, 2014). Dalam penelitian ini, sikap suka rela dan ikhlas terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga terciptalah loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan meskipun tidak diawasi dan dikenakan sanksi, partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan serta inisiatif dan sikap sukarela dalam meningkatkan cara menyelesaikan pekerjaan secara efektif

#### **4.2.6. Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Pengawasan merupakan salah satu faktor untuk menentukan kinerja pegawai. Pengawasan yang tinggi akan menciptakan pengaruh yang positif

terhadap pegawai, dimana mereka mempunyai keinginan dan kesadaran yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,964, sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,177.

Pengaruh total pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 1,141. Selain berpengaruh secara positif, pengaruh mediasi juga signifikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil uji *sobel test* yang menunjukkan besarnya nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $4,659 > 1,998$ , sehingga  $H_6$  diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahiddin (2013) menyimpulkan OCB sebagai variabel intervening berkontribusi memaksimalkan pengaruh Pengawasan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Sahertian (2010) dan Khan et al (2013) membuktikan bahwa kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dengan pengawasan kerja yang baik dapat memunculkan perilaku OCB sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Andi (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan pimpinan rumah sakit berpengaruh terhadap kinerja perawat. Hal ini didukung oleh Rosinta (2017) yang

mengungkapkan bahwa supervisi karyawan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Anastasya Yuyun Toding (2016), dengan judul penelitian Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan sebesar 57% dan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Dari pandangan tersebut memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memunculkan sebuah variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari variabel pengawasan terhadap kinerja

#### **4.2.7. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,014, sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,023. Pengaruh total pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,037. Kemudian berdasarkan hasil uji sobel test menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, dikarenakan hasil uji sobel test



yang menunjukkan besarnya nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu sebesar  $0,5031 < 1,998$  sehingga H7 ditolak.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim, et al (2013) yang menyatakan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Fitrianasari et al (2013) yang membuktikan bahwa peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB, kemudian penelitian Indah *et al* (2015) menjelaskan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang baik dan sesuai dapat memunculkan perilaku OCB sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga diharapkan pimpinan di Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dapat memberikan sebuah *reward* atau hadiah kepada pegawai yang telah menjalankan tugasnya dengan tepat waktu dan sesuai standar perusahaan, sehingga kepuasan kerja dapat terwujud dan pegawai dapat meningkatkan performa dalam berkerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data mengenai pengaruh pengawasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
3. Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara
6. Pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

## 5.2. Saran

1. Untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian tentang kinerja pegawai agar lebih memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, menggunakan jumlah populasi dan sampel yang lebih banyak, serta menggunakan metode dan analisis yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat. Kasubag Kepegawaian dan Hukum diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengawasan dan memberikan pengawasan yang lebih baik kepada pegawai yaitu dengan memberikan peraturan yang lebih ketat dan maksimal sehingga secara otomatis dapat mencegah terjadinya kesalahan yang berguna terhadap meningkatkan kinerja pegawai.
2. Agar pegawai yang telah diberikan pengawasan dapat menanamkan bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior*. hal tersebut dapat memberikan dampak yang baik bagi pegawai Kantor Wilayah

Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Dengan diadakannya pengawasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tersebut, dapat menjaga stabilitas dan hubungan yang baik dengan para pegawai lainnya.

3. Dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka Kasubag Kepegawaian dan Hukum dapat senantiasa memberikan kepuasan kepada pegawai dengan memperhatikan indikator-indikator kepuasan kerja yaitu, Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, Berat ringannya suatu pekerjaan, Suasana dan lingkungan pekerjaan, Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, Sifat pekerjaan monoton atau tidak. Selain itu juga perlu untuk meningkatkan hubungan antar pegawai agar dapat tetap menjaga hubungan yang baik antar sesama pegawai sehingga dapat tercipta nuansa keharmonisan antar sesama pegawai
4. Dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka langkah yang harus diambil adalah Kasubag Kepegawaian dan Hukum memberikan apresiasi berupa promosi jabatan kepada setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, dengan memperhatikan tugas serta tanggung jawab pegawai dengan lebih baik. Menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan memberikan motivasi berupa pemberian gaji yang layak sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku terhadap itu serta memberikan ruang untuk dapat mengaplikasikan ilmu dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

5. Para Pegawai agar tetap dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas Organization Citizenship Behavior serta terus melakukan upaya penggalian potensi sehingga berguna untuk dapat berkembang dan peningkatan terhadap kinerja pegawai.
6. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Kasubag Kepegawaian dan Hukum untuk lebih meningkatkan pengawasan melalui nilai Organizational Citizenship Behavior yang baik. Sehingga para Pegawai mampu menampilkan sikap Organizational Citizenship Behavior dalam lingkungan kerja dengan harapan agar pegawai mampu memberikan efektivitas kerja yang tinggi.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara memiliki kepuasan kerja, kinerja pegawai dan Organizational Citizenship Behavior yang baik. Oleh karena itu, Kasubag Kepegawaian dan Hukum memperhatikan dan mempertahankan hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan untuk menciptakan Organizational Citizenship Behavior yang lebih kuat pada diri pegawai dapat dilakukan pelatihan kerjasama (*team workbuilding*) sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pada diri masing masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Ahmad, A & Andi, P. 2018. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan kesehatan di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*. 20(1). 15-21.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bawono, A. 2016. *Multivariate analysis dengan SPSS*. Salatiga :STAIN
- Berber, A & Rofcanin, Y. 2012. Invertugation of organizational citizenship behavior consttrut a framework for antecedents and consequences. *International Jurnal of Business and Social Research (IJBSR)*. 2 (4).
- Darmawan, D. 2013. *Prinsip–prinsip perilaku organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Ebrahimzadeh, F., & Gholami, A. 2016. Considering effect of organizational identity and commitment on job performance of guilan university of medical science regarding mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research (IJBR)*. 7(5). 1395-1402.
- Edison, A. K. 2017. *Manajemen Sumber daya manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Edy, S. 2015. *Manajemen sumber daya manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Erlis, M.R.S., Olivia, S.N, Indrie, D.P. 2015, Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung. *Jurnal EMBA*. 3(3).
- Fahmi, I. 2016. *Manajemen sumber daya manusia teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

- Fitrianingrum, E.D. 2015. Pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada kantor kecamatan Samarinda Ulu kota Samarinda. *e-Jurnal Administrasi Negara*.3(5).1644-1655.
- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*.4 (2), 103–114.
- Gunawan, J. S., Solang, P. Datun., & Kartika, E. W. 2013. Organizational citizenship behavior yang berpengaruh pada kinerja karyawan dan kepuasan konsumen di hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. 2 (1).
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. 2014. *Manajemen personalia & sumberdaya manusia. Edisi ke-2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 2014.*Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lubis, K. A. 2012. Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara IV (PERSEROAN) Medan, Tesis. Medan: USU Press.
- Luthans, F. 2011. *Organizational behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, AP. 2017. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mariman, D. 2014. Peran organizational citizenship behavior dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik: sebuah analisis teoritis dan empiris. *Jurnal Borneo Administrator*. 10 (1).
- Nurnaningsih, S. 2017. Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Economic Education Analysis Journal*. 6 (2).
- Oktaviana, M. 2014. Hubungan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai negeri sipil di kantor badan kepegawaian daerah provinsi Kalimantan Timur. *e-Journal Ilmu Administrasi Negara*. 3(2). 601-612.
- Podsakoff, N.P., Blume, B.D., & Whiting, S. W. 2009. Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, (94)1. 122-141.

- Rahayu, S & Hasan. 2015. Pengaruh kepribadian dan pemberdayaan terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior dengan modal sosial sebagai variabel moderating. Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank (Sendi\_U). ISBN: 978-979-3649-81-8.
- Ricardianto, P. 2018. *Human capital management*. Jakarta : Media.
- Richard, L. D. 2012. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Ristiana, M. M. 2013. Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar". *DIE. Jurna Ilmu Ekonomi & Manajemen*. 9 (1).56-70.
- Robbins, P. S. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi 10 Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan*. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. P dan Timothy, A. J. 2015. *Perilaku organisasi : Edisi 16. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosinta, R.S. 2017. Pengaruh pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2(2).
- Rivai, V. 2014. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*, cetakan pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Saleem, Sharjeel & Saba, A. 2013. The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*. 5 (5), pp: 194-207.
- Satriadi. 2016. Pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru binaan tanjung pinang. *Jurnal Economica*. 4(2). 2302-1590
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. 2016. The impact of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on employee performance. *International Journal of Organizational Innovation*. 9(2).24-45.
- Shahzad, K., Sarmad, M., Abbas, M., & Khan, M. A. 2011. Impact of emotional intelligence (ei) on employee's performance in telecom sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 5 (4), 1225–1231. doi: 10.5897/AJBM10.592



- Simamora, H. 2015. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIEY
- Siagian, S. P. 2014. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suandi, T., Ismail, T.A., & Othman, Z. 2014. Relationship between organizational climate, job stress and job performance officer at state education department. *International Journal of Education & Literacy Study*. 2 (1), 17–28. doi: 10.7575/aiac.ijels.v.2n.1p.17.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM: teori, dimensi pengukuran dan implementasi organisasi, edisi tiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2017. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sulistiyani, A. T. 2012. *Manajemen sumberdaya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. 2016. *Metodologi penelitian akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Syofian, S. 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*, Jakarta: Kencana
- Tambe, S & Shanker, M. 2014. A study of organizational citizenship behavior and its dimensions: a literature review. *International Research Journal of Business and Management – IRJBM*, Vol.1. ISSN 2322-083X

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

No. Kuesioner

### **KUESIONER PENELITIAN**

## **PENGARUH PENGAWASAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA**

Kepada Responden yang Terhormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Sakti Nasution

NPM : 1920030006

Program Studi : Magister Manajemen

Universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan

Sedang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Pengawasan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara”. Data dan Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan hal yang sangat berharga. Oleh karena itu, partisipasi dan kesediaan Bapak/ibu dalam menjawab kuesioner ini sangat kami harapkan. Data dan informasi yang Bapak/Ibu berikan akan kami jamin kerahasiaan dan semata-mata digunakan untuk kegiatan penelitian dan karya ilmiah.

Akhir kata, kami ucapkan terima kasih kepada responden yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya

(Indra Sakti Nasution)

**Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Sebelum Bapak/Ibu menjawab daftar pertanyaan yang telah disiapkan, terlebih dahulu isi daftar identitas yang telah disediakan.
2. Bacalah dengan teliti di setiap pertanyaan, kemudian berilah tanda *check list* ( $\surd$ ) pada jawaban yang dianggap paling tepat, sesuai dengan kriteria pilihan jawaban.
3. Isilah angket dan kuesioner ini dengan jujur serta penuh ketelitian sehingga semua soal dapat dijawab.

**Identitas Responden:**

1. Usia : Tahun
2. Jenis Kelamin : ( ) Laki laki ( ) Perempuan
3. Jabatan :
4. Pendidikan Terakhir : ( ) SMA ( ) D3 ( ) S1/S2
5. Masa Kerja : Tahun

**Kriteria untuk seluruh pernyataan adalah sebagai berikut:**

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

**A. Pengawasan (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kontrol Masukan</b>						
1	Saya harus diseleksi untuk menempati posisi atau jabatan yang baru di lingkungan organisasi saya bekerja					
2	Saya diterima bekerja karena kemampuan saya dalam suatu bidang sesuai dengan					

	harapan instansi saya					
<b>Kontrol Perilaku</b>						
3	Saya selalu melakukan tugas saya sesuai dengan perencanaan perusahaan					
4	Saya selalu dievaluasi dalam melakukan tindakan di lingkungan kerja saya					
<b>Kontrol Pengeluaran</b>						
5	Saya harus membuat target kerja setiap hari					
6	Saya selalu mendapatkan penghargaan apabila saya mampu mencapai target sesuai arahan pimpinan					
<b>Supervisi</b>						
7	Saya harus melakukan pekerjaan saya karena disupervisi oleh atasan saya langsung					
8	Saya selalu melakukan supervisi sebelum pekerjaan dimulai, selama pekerjaan dilakukan dan sesudah pekerjaan dilakukan					
<b>Keselarasan Tujuan</b>						
9	Saya bekerja harus sesuai dengan tujuan organisasi					
10	Sebelum bekerja saya harus selalu membaca SOP agar hasil kerja saya sesuai dengan tujuan perusahaan					

### B. Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kesetiaan</b>						
1	Saya selalu mendukung penuh kebijakan pimpinan walaupun tidak sesuai dengan karakter saya					
2	Saya selalu memberikan perhatian, ide, dan					

	semua gagasan kepada organisasi					
<b>Kemampuan</b>						
3	Saya selalu diberi kesempatan untuk menyalurkan kemampuan saya dalam bekerja					
4	Saya selalu mengutamakan pengetahuan yang dimiliki untuk mencapai jenjang karir saya.					
<b>Kejujuran</b>						
5	Saya puas bisa bekerja jujur walaupun hal instansi saya sangat menghargai kinerja seorang pegawai					
6	Dengan kerja yang jujur saya dapat meningkatkan kredibilitas kerja saya					
<b>Kreativitas</b>						
7	Saya merasa puas karena kreativitas saya digunakan oleh organisasi					
8	Saya puas dengan aktivitas saya saat ini karena sesuai dengan kreativitas saya					
<b>Kepemimpinan</b>						
9	Saya puas dengan pimpinan karena memberikan dukungan kepada saya dalam bekerja					
10	Saya puas karena memiliki pemimpin yang bertanggung jawab terhadap tindakan kerja bawahan.					
<b>Tingkat gaji</b>						
11	Saya puas atas jumlah gaji saya karena sesuai dengan tugas yang diberikan.					
12	Saya puas atas tunjangan yang diberikan oleh perusahaan					
<b>Kepuasan Kerja Tidak Langsung</b>						

13	Saya puas karena instansi saya sangat menghargai kehadiran tepat waktu					
14	Saya puas jika saya bisa menguasai pekerjaan saya					
<b>Lingkungan Kerja</b>						
15	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja saat ini					
16	Saya puas karena dapat saling memberikan masukan yang bermanfaat dengan rekan kerja saya					

**C. Organizational Citizenship Behavior (Z)**

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Conscientiousness</b>						
1	Saya selalu mentaati segala aturan atau regulasi di organisasi walaupun tidak ada seorang pun yang mengawasi					
2	saya harus teliti dan membuat daftar rencana kerja sebelum melakukan pekerjaan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
<b>Altruism</b>						
3	Saya secara sukarela membantu rekan kerja yang memiliki tugas yang berat					
4	Saya secara sukarela membantu mengarahkan pegawai baru yang mengalami kendala ketika bekerja					
<b>Civic Virtue</b>						
5	Saya mengikuti segala perubahan dalam organisasi					
6	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					

<b>Sportmanship</b>						
7	saya cenderung memilih untuk melihat sisi positif dari semua permasalahan yang dihadapi					
8	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada di perusahaan					
<b>Courtesy</b>						
9	Saya berusaha untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja					
10	Saya selalu berhati hati dalam berperilaku karena hal tersebut berdampak terhadap pekerjaan rekan kerja.					

#### D. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1	Saya harus cermat, teliti dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja					
2	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
3	Saya bisa mengerjakan tugas di luar jam kerja kantor apabila dibutuhkan					
4	Saya bisa membuat perencanaan kerja dan melakukan koordinasi sebelum memulai pekerjaan					
<b>Inisiatif Kerja</b>						
5	Saya harus memiliki inisiatif yang berguna membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik					

6	Saya selalu berusaha untuk mencari ide-ide terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.					
<b>Sikap Kerja</b>						
7	Saya harus mematuhi peraturan perusahaan/organisasi					
8	Saya harus komitmen dan bertanggungjawab atas tugas saya					

### **Pertanyaan Dalam Wawancara**

1. Bagaimana rencana kedepan anda dalam meningkatkan Kinerja?
2. Apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai kepuasan kerja dan kinerja pegawai?
3. Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian kinerja pegawai?
4. Menurut Bapak, apa saja kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja pegawai yang ada saat ini? Dan Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja pegawai saat ini?
5. Menurut Bapak, apakah ada Pengaruh Pengawasan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*
6. Bagaimana keinginan bapak, terkait dengan desain penilaian kinerja Pegawai untuk kedepannya?
7. Bagaimana Hubungan kerja masing-masing jabatan?
8. Apakah pengawasan dalam bekerja dibutuhkan dalam mencapai kinerja pegawai dan mencapai tujuan perusahaan?



## Lampiran 2. Hasil Olah Data SPSS

### 1. Karakteristik responden

**usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 s.d 30 tahun	15	22.7	22.7	22.7
	31 s.d 40 tahun	37	56.1	56.1	78.8
	41-50 tahun	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	43	65.2	65.2	65.2
	perempuan	23	34.8	34.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	12	18.2	18.2	18.2
	Diploma 3	18	27.3	27.3	45.5
	Sarjana/pascasarjana	36	54.5	54.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

**masa kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 s.d 5 tahun	22	33.3	33.3	33.3
	> 5 tahun	44	66.7	66.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

## 2. Uji Instrumen

### Reliability Statistics pengawasan kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	10

### Correlations

		pengawasan (X1)
p1	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p2	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p3	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p4	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p5	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p6	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p7	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p8	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
p9	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	66
p10	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
pengawasan (X1)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

### Reliability Statistics

#### kepuasan kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	16

### Correlations

		kepuasan kerja (X2)
kep1	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep2	Pearson Correlation	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep3	Pearson Correlation	.312*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	66
kep4	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep5	Pearson Correlation	.288*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	66
kep6	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep7	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

kep8	Pearson Correlation	.365**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
kep9	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep10	Pearson Correlation	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep11	Pearson Correlation	.257*
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	66
kep12	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep13	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep14	Pearson Correlation	.365**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
kep15	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kep16	Pearson Correlation	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kepuasan (X2)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

### Reliability Statistics

#### OCB

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	10

<b>Correlations</b>		<b>OCB (Z)</b>
ocb1	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb2	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb3	Pearson Correlation	.389**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
ocb4	Pearson Correlation	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb5	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb6	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb7	Pearson Correlation	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb8	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb9	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
ocb10	Pearson Correlation	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
OCB (Z)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

### Reliability Statistics

#### Kinerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	8

Correlations		Kinerja Pegawai (Y)
kin1	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin2	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin3	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin4	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin5	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin6	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin7	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
kin8	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
Kinerja Pegawai (Y)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

### 3. Hasil Persamaan Regresi Pertama

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.965 <sup>a</sup>	.932	.930	1.335

a. Predictors: (Constant), kepuasan (X2), pengawasan (X1)

b. Dependent Variable: OCB (Z)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1531.289	2	765.645	429.751	.000 <sup>b</sup>
	Residual	112.241	63	1.782		
	Total	1643.530	65			

a. Dependent Variable: OCB (Z)

b. Predictors: (Constant), kepuasan (X2), pengawasan (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.573	1.825		.314	.755		
	pengawasan (X1)	.833	.101	.830	8.214	.000	.116	9.419
	kepuasan (X2)	.110	.078	.142	1.404	.165	.116	9.419

a. Dependent Variable: OCB (Z)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.965 <sup>a</sup>	.932	.930	1.33477	1.975

a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Pengawasan

b. Dependent Variable: OCB

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB (Z) * pengawasan (X1)	Between Groups	(Combined)	1568.623	17	92.272	59.127	.000
		Linearity	1527.780	1	1527.780	978.991	.000
		Deviation from Linearity	40.843	16	2.553	1.636	.095
	Within Groups		74.907	48	1.561		
	Total		1643.530	65			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB (Z) * kepuasan (X2)	Between Groups	(Combined)	1516.864	22	68.948	23.406	.000
		Linearity	1411.071	1	1411.071	479.022	.000
		Deviation from Linearity	105.793	21	5.038	1.710	.068
	Within Groups		126.667	43	2.946		
	Total		1643.530	65			

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.31407118
Most Extreme Differences	Absolute	.140
	Positive	.140
	Negative	-.125
Test Statistic		.140
Asymp. Sig. (2-tailed)		.102 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

## 4. Hasil Persamaan Regresi Kedua



**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.991 <sup>a</sup>	.982	.981	.535

a. Predictors: (Constant), OCB (Z), kepuasan (X2), pengawasan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	984.721	3	328.240	1145.646	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.764	62	.287		
	Total	1002.485	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), OCB (Z), kepuasan (X2), pengawasan (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.741	.732		1.011	.316		
	pengawasan (X1)	.964	.059	1.230	6.469	.000	.151	9.508
	kepuasan (X2)	.014	.032	.023	2.443	.019	.113	9.714
	OCB (Z)	.213	.051	.273	4.221	.000	.168	4.643

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.991 <sup>a</sup>	.982	.981	.53527	2.388

a. Predictors: (Constant), OCB, Kepuasan\_Kerja, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA Table**

			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Kinerja	Between	(Combined)	989.618	17	58.213	217.167	.000
Pegawai (Y) *	Groups	Linearity	979.591	1	979.591	3654.432	.000
pengawasan		Deviation from	10.027	16	.627	2.338	.012
(X1)	Within Groups		12.867	48	.268		
Total			1002.485	65			

**ANOVA Table**

			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Kinerja	Between	(Combined)	927.818	22	42.174	24.287	.000
Pegawai (Y) *	Groups	Linearity	872.538	1	872.538	502.489	.000
kepuasan (X2)		Deviation from	55.280	21	2.632	1.516	.123
Within Groups			74.667	43	1.736		
Total			1002.485	65			

**ANOVA Table**

			Sum of	df	Mean		
			Squares		Square	F	Sig.
Kinerja	Between	(Combined)	921.618	17	54.213	32.179	.000
Pegawai (Y) *	Groups	Linearity	874.880	1	874.880	519.302	.000
OCB (Z)		Deviation from	46.738	16	2.921	1.734	.072
Within Groups			80.867	48	1.685		
Total			1002.485	65			

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.52276907
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092
	Negative	-.091
Test Statistic		.092
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

SS	S	KS	TS	STS
5	4	3	2	1

Responden	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	total
1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	43
2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	43
3	1	5	4	4	1	5	4	4	1	5	34
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48
6	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
7	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
8	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
9	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	45
10	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	43
11	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	43
12	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
13	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
14	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
15	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
16	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42
17	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
18	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
19	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
20	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
21	1	4	5	5	1	4	5	5	1	4	35
22	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
23	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
24	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
25	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
26	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
27	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
28	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42
29	4	4	5	1	4	4	5	1	4	4	36
30	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	44
31	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
32	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
33	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
34	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	40
35	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
36	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	34
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
39	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
42	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
43	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
44	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
45	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	37
46	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35
47	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
48	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
51	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	33
52	4	5	1	5	4	5	1	5	4	5	39
53	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	34
54	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	31
55	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	31
56	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
57	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	37
58	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22
59	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	32
60	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	35
61	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	38
62	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	34
63	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	31
64	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	41

SS	S	KS	TS	STS
5	4	3	2	1

Responden	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	total
1	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	70
2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	71
3	1	5	4	5	4	5	4	4	1	5	5	5	4	4	1	5	62
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	78
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	78
6	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	71
7	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	71
8	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	72
9	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	69
10	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	71
11	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	71
12	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	68
13	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	68
14	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	68
15	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	68
16	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	69
17	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	67
18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	66
19	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	69
20	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	67
21	1	4	5	4	5	4	5	5	1	4	5	4	5	5	1	4	62
22	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	73
23	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	67
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	63
25	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	67
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	61
27	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	73
28	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	69
29	4	4	5	4	5	4	5	1	4	4	5	4	5	1	4	4	63
30	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	5	72
31	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	74
32	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	73
33	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	73
34	5	5	4	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	1	5	5	69
35	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	67
36	4	4	5	4	5	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	4	59
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
38	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	68
39	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	72
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
41	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	61
42	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	60
43	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	60
44	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	63
45	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	60
46	4	3	3	3	5	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	57
47	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	58
48	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	63
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
50	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	61
51	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	2	4	3	55
52	4	5	4	4	4	4	1	5	4	5	4	5	1	5	4	5	64
53	4	4	5	4	5	4	3	2	4	4	5	4	3	2	4	4	61
54	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	55
55	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	52
56	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	65
57	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	58
58	2	2	5	4	5	4	2	3	2	2	5	4	2	3	2	2	49
59	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	5	2	3	4	4	2	51
60	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	60
61	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	58
62	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	58
63	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	49
64	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
66	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	66

SS	S	KS	TS	STS
5	4	3	2	1

Responden	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	total
1	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44
2	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44
3	1	5	4	4	1	5	4	1	5	1	31
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48
6	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	44
7	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	42
8	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	43
9	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
10	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44
11	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	44
12	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
13	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	42
14	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
15	5	4	4	4	5	4	4	5	4	1	40
16	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
17	5	4	4	4	5	4	4	5	4	1	40
18	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
19	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
20	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	41
21	1	4	5	5	1	4	5	1	4	4	34
22	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47
23	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
24	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
25	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
26	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	36
27	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
29	4	4	5	1	4	4	1	4	4	4	35
30	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	45
31	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47
32	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47
33	4	5	4	5	4	5	5	4	5	2	43
34	5	5	4	1	5	5	1	5	5	5	41
35	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
36	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
39	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	46
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
42	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
43	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
44	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	35
45	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	36
46	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	35
47	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	34
48	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
51	4	3	4	2	4	3	2	4	3	3	32
52	4	5	1	5	4	5	5	4	5	5	43
53	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	35
54	1	4	4	4	1	4	4	1	4	4	31
55	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	32
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	37
57	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	36
58	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	24
59	4	2	3	4	4	2	4	4	2	2	31
60	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	35
61	5	3	3	4	5	3	4	5	3	3	38
62	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	34
63	4	3	3	2	4	3	2	4	3	3	31
64	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
66	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	42

SS	S	KS	TS	STS
5	4	3	2	1

Responden	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	total
1	4	4	4	5	4	4	4	5	34
2	4	4	4	5	4	4	4	5	34
3	4	4	1	5	4	4	1	5	28
4	5	4	5	5	5	4	5	5	38
5	5	4	5	5	5	4	5	5	38
6	5	4	5	4	5	4	5	4	36
7	5	4	5	4	5	4	5	4	36
8	5	4	5	4	5	4	5	4	36
9	4	5	5	4	4	5	5	4	36
10	4	4	4	5	4	4	4	5	34
11	4	4	4	5	4	4	4	5	34
12	4	4	5	4	4	4	5	4	34
13	4	4	5	4	4	4	5	4	34
14	4	4	5	4	4	4	5	4	34
15	4	4	5	4	4	4	5	4	34
16	5	4	4	4	5	4	4	4	34
17	4	4	5	4	4	4	5	4	34
18	4	5	4	4	4	5	4	4	34
19	4	4	5	4	4	4	5	4	34
20	4	4	5	4	4	4	5	4	34
21	5	5	1	4	5	5	1	4	30
22	4	4	5	5	4	4	5	5	36
23	4	4	5	4	4	4	5	4	34
24	4	3	4	4	4	3	4	4	30
25	4	4	5	4	4	4	5	4	34
26	4	3	4	4	4	3	4	4	30
27	4	4	5	5	4	4	5	5	36
28	5	4	4	4	5	4	4	4	34
29	5	1	4	4	5	1	4	4	28
30	4	3	5	5	4	3	5	5	34
31	4	4	5	5	4	4	5	5	36
32	4	4	5	5	4	4	5	5	36
33	4	5	4	5	4	5	4	5	36
34	4	1	5	5	4	1	5	5	30
35	4	4	5	4	4	4	5	4	34
36	1	4	4	4	1	4	4	4	26
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	4	5	4	4	4	5	4	34
39	4	5	4	5	4	5	4	5	36
40	4	4	4	4	4	4	4	4	32
41	3	3	4	4	3	3	4	4	28
42	3	3	4	4	3	3	4	4	28
43	3	3	4	4	3	3	4	4	28
44	3	3	4	4	3	3	4	4	28
45	4	4	4	3	4	4	4	3	30
46	3	4	4	3	3	4	4	3	28
47	4	3	4	3	4	3	4	3	28
48	4	3	4	4	4	3	4	4	30
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32
50	3	4	4	4	3	4	4	4	30
51	4	2	4	3	4	2	4	3	26
52	1	5	4	5	1	5	4	5	30
53	3	2	4	4	3	2	4	4	26
54	4	4	1	4	4	4	1	4	26
55	2	3	4	3	2	3	4	3	24
56	3	4	4	4	3	4	4	4	30
57	4	4	4	3	4	4	4	3	30
58	2	3	2	2	2	3	2	2	18
59	3	4	4	2	3	4	4	2	26
60	4	3	3	4	4	3	3	4	28
61	3	4	5	3	3	4	5	3	30
62	4	4	4	2	4	4	4	2	28
63	3	2	4	3	3	2	4	3	24
64	3	4	4	4	3	4	4	4	30
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32
66	3	4	5	4	3	4	5	4	32