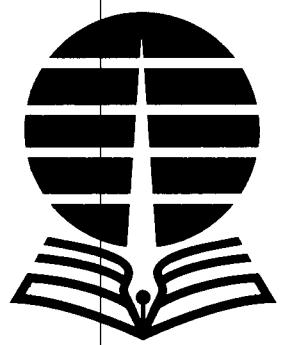


## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH KEUNGGULAN TENAGA KERJA ASING,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA,  
**OCB (ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR)**  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA MIMIKA PAPUA



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

**K U S N A N**

**NIM. 500069984**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2015**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH KEUNGGULAN TENAGA KERJA ASING, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, OCB (ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA MIMIKA PAPUA**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sangsi akademik.

Jakarta, 24 Desember 2015

Yang Menyatakan



( Kusnan )

NIM 500069984

## ABSTRACT

### **TIE IMPACT OF EXCELLENT TECHNICAL EXPERTS (EXPATRIATES), TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFACTORY, OCB (ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR) TOWARDS THE EMPLOYEE'S PERFORMANCE OF YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA**

Kusnan

kusnan96@gmail.com

Open University Post Graduated Program

The employees is one of the main factors to achieve the goal's company. Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) PT. Freeport Indonesia performs technical experts (TE) to develop the quality of education. The presence of TE in YPJ is a co-partner of the school leaders to regulate the organizational policies. This study is to identify the impact of TE, transformational leaderships, job satisfactory, and organization citizenship behavior contributing the positive impact to the employees. This study is quantitative with causal research paper to the employees of YPJ PT. Freeport Indonesia located in Mimika District of Papua with 148 employees and 105 samples occupied. The data analysis methodology usage is SEM (structural equation modelling) to decide variable relationships with Amos 2.0 program. The analysis shows that the excellent link of technical experts significantly does not affect job satisfactory. The excellent of technical experts negatively impact to OCB. Instead the transformational leadership has a great impact to job satisfactory. The transformational leadership significantly does not impact to OCB. The Job satisfactory greatly impacts to OCB. The job satisfactory does not affect employee's performance. OCB has a great impact to employee's performance.

**Keyword :** Employee's performance, excellent technical expert (expatriates), job satisfactory, organization citizenship behavior, transformational leadership.

## ABSTRAK

### PENGARUH KEUNGGULAN TENAGA KERJA ASING, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, OCB (ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA MIMIKA PAPUA

Kusnan

[kusnan96@gmail.com](mailto:kusnan96@gmail.com)

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penentu keberlangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) PT Freeport Indonesia menggunakan tenaga kerja asing untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dikelolahnya. Tenaga asing di YPJ sebagai tenaga ahli dan mitra kerja dengan para pimpinan dalam menentukan kebijakan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh keunggulan tenaga asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi (*organization citizenship behavior*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Subjek penelitian adalah karyawan YPJ PT Freeport Indonesia yang berlokasi di Kabupaten Mimika Papua. Jumlah populasi 148 orang, diambil sampel 105 orang sesuai dengan angket yang terkumpul. Metode analisis data yang digunakan adalah SEM (*struktural equational modelling*) untuk menentukan hubungan variabel-variabel penelitian dengan menggunakan program Amos 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan keunggulan tenaga kerja asing tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keunggulan tenaga kerja asing berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keunggulan tenaga kerja asing, kinerja karyawan, *organization citizenship behavior*.

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM :

**PENGARUH KEUNGGULAN TENAGA KERJA ASING, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, OCB (*ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA MIMIKA PAPUA**

Penyusun TAPM

: Kusnan

NIM

: 500069984

Program Studi

: Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal

: Senin, 24 Desember 2015

Menyetujui :

Pembimbing II,

Dr. Nurhasanah, M.Si.  
NIP. 195812111985032001

Pembimbing I

Dr. Joni Oktavian Haryanto, M.M., M.A.  
NIP. 2003007

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi  
Program Ekonomi dan Manajemen

Mohamad Nasoha , S.E, M.Sc  
NIP. 197811112005011001

Direktur  
Program Pascasarjana

Suciani, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Kusnan

NIM : 500069984

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul TAPM :

**PENGARUH KEUNGGULAN TENAGA KERJA ASING, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, OCB (*ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA MIMIKA PAPUA**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Pengaji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program, Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 10 Januari 2015

Waktu : 16.30 – 18.30

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Pengaji

Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Pengaji Ahli

Dr. Agus Maulana, M.S.M

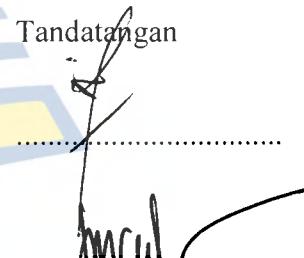
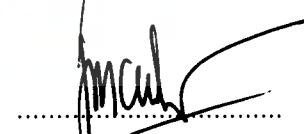
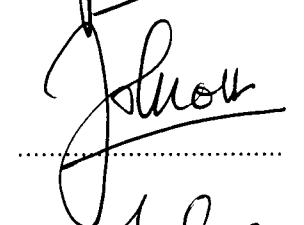
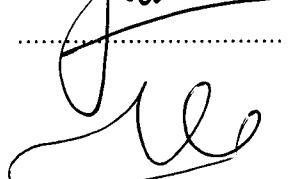
Pembimbing I

Dr. Jony Oktavian Haryanto, M.M., M.A.

Pembimbing II

Nama: Dr. Nurhasanah, M.Si.

Tandatangan

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM/tesis) yang berjudul Pengaruh Keunggulan Tenaga Asing, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, OCB (*Organization Citizenship Behavior*) terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Jayawijaya Mimika Papua. TAPM/tesis ini dapat diselesaikan dengan baik melalui bimbingan dan bantuan dari semua pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D.
2. Kepala UPBJJ UT Jayapura, Bapak Dr. Sarjiyo, selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Pembimbing I, Dr. Jony Oktavian Haryanto, M.M., M.A. dan pembimbing II, Dr. Nurhasanah, M.Si., yang telah muncurahkan waktu dan ilmunya memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM/tesis ini.
4. Penguji Ahli Dr. Agus Maulana, M.S.M. yang telah memberikan masukkannya kepada penulis pada saat Ujian Sidang demi kesempurnaan TAPM/tesis ini.
5. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi, Bapak M. Nasoha, SE., MSc, selaku penanggung jawab Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
6. Istriku tercinta, Ifa Nur Kholilah, dan anak-anakku yang tersayang (Ahmad, Khofi, Alwan) beserta keluarga yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doa kepada penulis.

7. Pimpinan Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) PT. Freeport Indonesia, Bapak Iyas Kusnadi, yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Seluruh karyawan Yayasan Pendidikan Jayawijaya yang sudah bersedia memberikan bantuan data yang bermanfaat bagi penulis.
9. Teman-temanku Hadiyanto, Sigit Winoto, Syamsul Huda, H. Sinaga, Mas Ferry, Kang Erwin, dan semua pihak yang tidak dapat penulis cantumkan namanya. Penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya dan terima kasih atas bantuan dalam penyusunan TAPM/tesis ini.

Akhirnya penulis berharap, semoga TAPM/tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua yang membacanya dan dapat diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi.

## RIWAYAT HIDUP

N a m a : Kusnan  
NIM : 500069984  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat/Tanggal Lahir : Lamongan, 09 September 1975  
Riwayat Pendidikan : Lulus SDN Balongwangi I, Lamongan pada tahun 1988  
: Lulus SMPN Tikung, Lamongan pada tahun 1991  
: Lulus MAN Lamongan pada tahun 1994  
: Lulus Universitas Negeri Surabaya (UNESA), Surabaya  
: pada tahun 2000

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1998 s.d 1999 di SMP Tunas Bangsa Surabaya  
: Tahun 1998 s.d 1999 di SMP Romly Tamim Surabaya  
: Tahun 1999 s.d 2001 di SMU DHARMA WANITA  
: KOTA Surabaya  
: Tahun 2001 s.d Sekarang di YAYASAN PENDIDIKAN  
: JAYAWIJAYA PT FREEPORT INDONESIA Mimika  
Papua

Tembagapura, 9 Januari 2015

Kusnan

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>PERSETUJUAN TAPM</b> .....	v
<b>PENGESAIHAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
A. Kajian Teori .....	11
1. Keunggulan Tenaga Kerja Asing .....	11
2. Kepemimpinan Transformasional .....	14
3. Kepuasan Kerja .....	15
4. <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	17
5. Kinerja .....	19

<b>B. Penelitian Terdahulu .....</b>	20
<b>C. Kerangka Berpikir .....</b>	23
1. Kerangka Berpikir .....	23
2. Kerangka Konseptual .....	26
3. Hipotesis Penelitian .....	26
<b>D. Operasionalisasi Variabel .....</b>	30
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	33
A. Desain Penelitian .....	33
B. Populasi dan Sampel .....	33
C. Instrumen Penelitian .....	34
D. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	38
E. Pengumpulan Data .....	39
1. Jenis Data .....	39
2. Sumber Data .....	39
3. Metode Pengumpulan Data .....	40
F. Metode Analisis Data .....	40
<b>BAB IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	49
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	49
1. Gambaran Yayasan Pendidikan Jayawiya PT Freeport Indonesia .....	49
2. Penyajian Data .....	50
B. Hasil Penelitian .....	53
1. Profil Responden .....	53
2. Analisis Deskriptif .....	58
3. <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .....	69

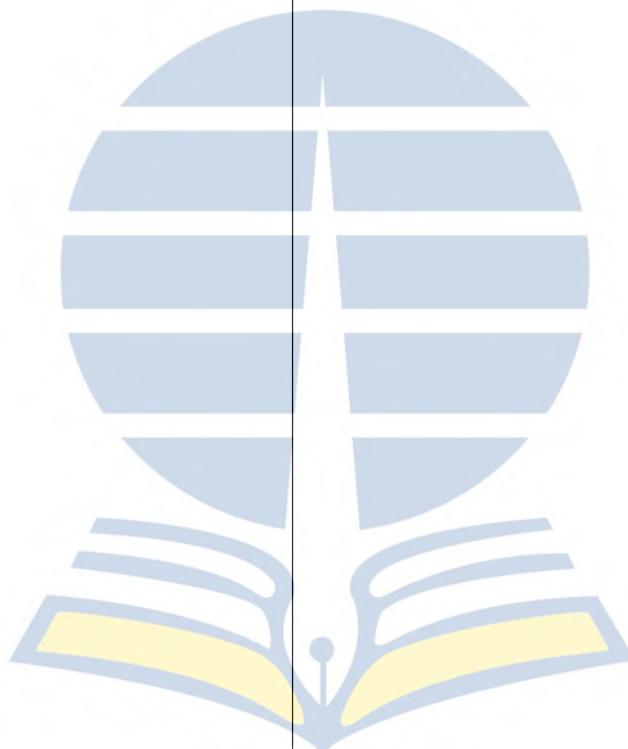
<b>C. Pembahasan .....</b>	<b>83</b>
1. Pengaruh Keunggulan Tenaga Kerja Asing terhadap Kepuasan Kerja .....	83
2. Pengaruh Keunggulan Tenaga Kerja Asing terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	84
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja .....	85
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB .....	86
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB .....	87
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	88
7. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan .....	89
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>91</b>
A. Kesimpulan .....	91
B. Saran .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Operasional Variabel-Variabel Penelitian .....	30
Tabel 3.1	Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	47
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	53
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	55
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	56
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	57
Tabel 4.6	Interpretasi Skor Indikator Penelitian .....	59
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Tentang Tenaga Kerja Asing .....	59
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional .....	61
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Tentang OCB .....	65
Tabel 4.11	Tanggapan Responden Tentang Kinerja .....	67
Tabel 4.12	Evaluasi Validitas dan Reabilitas (Outer Model Sebelum Eliminasi) .....	72
Tabel 4.13	Evaluasi Validitas dan Reabilitas (Outer Model Setelah Eliminasi) .....	74
Tabel 4.14	Hasil Estimasi dan Pengujian Hipotesa .....	78
Tabel 4.15	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten .....	80
Tabel 4.16	Hasil fit Index CMIN/DF .....	81
Tabel 4.17	Hasil fit Index GFI dan AGFI .....	81
Tabel 4.18	Hasil fit Index RMSEA .....	82
Tabel 4.19	Hasil fit Index NFI dan TLI .....	82

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>		<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Model Penelitian .....	26
Gambar 3.1	Diagram Tahapan Penelitian .....	37
Gambar 4.1	Diagram <i>Outer Model (CFA)</i> dan <i>Structural Model (Path)</i>	77



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>		<b>Halaman</b>
<b>Lampiran 1</b>	<b>Surat Pengantar Penelitian .....</b>	<b>99</b>
<b>Lampiran 2</b>	<b>Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>100</b>
	A. Profil Responden .....	101
	B. Petunjuk Pengisian .....	102
<b>Lampiran 3</b>	<b>Hasil Pengolahan Data .....</b>	<b>105</b>
	Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen .....	105
	Tabulasi Data Responden .....	107
	Tabulasi Data Pernyataan Kuesioner .....	110
	Outer Model CFA Validity Before Elimination .....	115
	Outer Model CFA Validity After Elimination .....	116
	Path Coeffisien .....	121
	Analisis Deskripsi .....	127

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan menuntut kemampuan manajemen organisasi untuk melakukan analisis dampak terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut, dengan melakukan pengelolaan dan pengembangan potensi sumber daya manusia agar lebih kreatif dan inovatif. Harris (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia sangat penting karena adanya perubahan di tempat kerja dan angkatan kerja, menjaga persaingan, dan memperbaiki produktivitas, serta keharusan perundang-undangan yang ada. Sirait (2006) menambahkan bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus karena adanya perubahan teknologi, tuntutan pekerjaan, dan makin meningkatnya kompleksitas dalam tugas-tugas manajerial.

Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) PT Freeport Indonesia dalam menyikapi perubahan lingkungan yang terjadi dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia untuk menjawab adanya persaingan, memperbaiki produktivitas atau kinerja organisasi, tuntutan pekerjaan dan kompleksitas tugas-tugas manajerial maka mendatangkan tenaga ahli untuk memberikan pelatihan dan pengembangan YPJ PT Freeport dalam mencapai tujuan yang harapkan. De Cenzo dan Robbin (1996) menjelaskan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan, dan pengembangan karier. Tenaga ahli

yang dipekerjakan pada YPJ PT Freeport adalah tenaga kerja asing (*expatriate*) untuk memberikan pengembangan sumber daya manusia.

Keberadaan tenaga asing pada YPJ PT Freeport Indonesia diharapkan mampu memberikan pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan yayasan lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program atau tujuan organisasi. Mondy (2010) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan akan memberikan manfaat bagi individu karyawan dan organisasi. Individu karyawan akan memperoleh (a) pengetahuan, (b) menambah dan memperbaiki keahlian, (c) merubah sikap, (d) memperbaiki atau menambah imbalan/jasa yang diperoleh dari tempat bekerja. Organisasi akan memperoleh (a) produktivitas akan naik, (b) biaya akan turun, (c) mengurangi turn over karyawan, (d) kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena terealisasinya manfaat tersebut.

Berdasarkan pendapat Mondy tersebut, penulis menyimpulkan bahwa keunggulan tenaga asing yang bekerja pada YPJ PT Freeport Indonesia mampu memberikan perubahan organisasi yang lebih baik karena (1) kehadirannya sangat dibutuhkan untuk memberikan pelatihan sumber daya manusia, (2) memberikan pengetahuan kepada karyawan YPJ, (3) meningkatkan keahlian atau ketampilan karyawan YPJ, (4) membagikan pengalaman kepada karyawan berkaitan dengan pembelajaran yang kreatif dan inovatif, (5) interaksi budaya positif terhadap karyawan YPJ.

Pemimpin yang efektif dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan oleh kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula

oleh perhatian kepemimpinannya terhadap kesejahteraan, kepuasan karyawan dan peningkatan kualitas kinerja karyawan, terutama sikap mengayomi untuk menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai sasaran organisasi. Sejak setengah abad yang lalu, Bass & Avolio (1990) mengatakan bahwa teori dan penelitian tentang kepemimpinan hanya ditujukan pada model autokratik atau demokratik, direktif atau partisipatif, fokus pada tugas atau orang.

Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja serta komitmen organisasi. Griffith (2004) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan prestasi siswa melalui kepuasan staf sekolah terhadap pekerjaannya. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar. Berdasarkan Undang- undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat.

Setiap guru diwajibkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan, yang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga guru tidak hanya terjebak dalam pekerjaan yang secara rutin dilakukan setiap harinya, melainkan perlu dibarengi dengan peningkatan kompetensi dan pengembangan diri. Untuk mengapresiasi peningkatan dan pengembangan kualitas guru tersebut, pemerintah membuat kebijakan dengan

pemberian tunjangan profesi bagi guru yang telah memiliki sertifikat pendidik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2009.

Menurut pengamatan penulis di tempat kerja, saat awal kepemimpinan direktur YPJ PT Freeport Indonesia dipimpin oleh salah satu dari tenaga kerja asing serta kehadiran beberapa tenaga ahli atau *technical expert* (TE) yang turut mendampingi para pimpinan sekolah menunjukkan terdapat perubahan perilaku dan sikap dari staf guru dan administrasi, diantaranya: meningkatnya tingkat kehadiran staf guru dan administrasi saat pertemuan, frekuensi staf guru dan administrasi yang tiba di sekolah dengan tepat waktu, dan meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan YPJ PT Freeport Indonesia. Perubahan perilaku tersebut terjadi karena adanya tugas dan tanggungjawab karyawan yang harus ditaati dan dilakukan. Staf guru dan administrasi diwajibkan untuk mengikuti pertemuan-pertemuan yang dilakukan oleh sekolah. Pertemuan – pertemuan tersebut diantaranya: pertemuan pagi (*morning briefing*) yang dilakukan dua kali dalam seminggu, pertemuan guru (*unit meeting*) seminggu sekali, dan *safety meeting*. Staf guru dan administrasi juga diwajibkan melakukan patroli harian yang dilakukan seminggu sekali, memberikan pengajaran di kelas tepat waktu, dan mengikuti kolaborasi dengan guru-guru lain yang terjadwal, serta kegiatan pelatihan-pelatihan lainnya. Para pimpinan masing-masing unit sekolah beserta TE melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk memastikan dan mendorong karyawan YPJ PT Freeport Indonesia bekerja lebih baik terhadap tugas dan tanggungjawab yang embannya.

Seiring dengan berjalananya waktu, tenaga kerja asing pada YPJ PT Freeport Indonesia yang seharusnya berfungsi sebagai tenaga ahli (*technical expert*) ternyata tidak semuanya sesuai harapan dari staf guru dan administrasi. Penulis menemukan adanya *Technical Expert (TE)* yang diberikan tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga administrasi penjaga perpustakaan sekolah. Seharusnya TE tersebut memberikan pelatihan dan pengembangan staf guru dan administrasи berkaitan dengan belajar inovatif dan progresif. Selain itu, dijumpai adanya TE yang seharusnya meningkatkan kemampuan staf guru dan administrasi untuk meningkatkan kemampuan berbahasa inggris dengan aktif bagi karyawan YPJ, namun tugas tersebut tidak berjalan dengan baik dan TE tersebut beralih tugas menangani siswa bermasalah dengan tugas barunya sebagai *support services*. Begitu pula dengan sistem pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada staf guru dan administrasi sering mendapatkan tanggapan yang kurang baik karena materi yang diberikan tidak sesuai dengan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan staf guru dan administrasi. Dengan pemberian tugas terhadap tenaga asing yang tidak tepat sasaran tersebut, dapat memunculkan kondisi kurang harmonis di lingkungan kerja YPJ dan muncul ketidakpuasan kerja antara karyawan dengan atasan atau para pimpinan.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Luthans (2006), terdapat lima dimensi kepuasan kerja, yaitu: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisor, dan rekan kerja. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan para guru mempengaruhi perilaku guru dalam kondisi kerja sehari-hari. Menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja

seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewarganegaraan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan. Karyawan yang merasa puas akan cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, karyawan yang merasa puas akan lebih banyak berbuat dan mencintai pekerjaan karena adanya keinginan untuk merespon pengalaman positif yang dialaminya.

Dunia kerja yang dinamis saat ini, tugas-tugas yang akan dicapai suatu organisasi semakin sering dikerjakan dalam tim kerja dan fleksibilitas sangat penting. Untuk itu organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku OCB, seperti adanya keinginan membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati rekan kerja dan peraturan-peraturan yang ditetapkan organisasi, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins dan Judge, 2008). Organisasi yang mengalami penurunan kinerjanya bisa dilihat dari beberapa sisi yaitu menurunnya kinerja karyawan, diantaranya tingkat ketidakhadiran dengan berbagai alasan, ketidakseriusan dalam melakukan pekerjaannya dan tingkat *turn over* karyawan atau adanya keinginan untuk berhenti yang tinggi.

Keunggulan tenaga kerja asing dapat memunculkan perilaku kewarganegaraan organisasi bagi karyawan, seperti keinginan membantu individu lain, saling menghormati antar rekan kerja, menghormati dan mentaati peraturan yang ditetapkan, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra dan adanya tanggungjawab dan peduli terhadap kegiatan yang dilakukan YPJ PT Freeport Indonesia. Di samping

terbentuknya perilaku OCB, keunggulan tenaga asing juga memunculkan ketidakpercayaan personal antara karyawanan dengan pimpinan YPJ, yang disebabkan ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab dari para TE yang diberikan oleh direktur YPJ. Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu dengan adanya kepuasan kerja bagi mereka dan membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi sehingga karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan merasa lebih aman dan terlindungi.

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan yang dicapai individu. Ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu lainnya. Kesuksesan yang dicapai individu adalah kesuksesan yang berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan pekerjaannya. Mangkunegara (2000) mengatakan, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Upaya menentukan keberhasilan dalam pengukuran kinerja menurut Darma (1991), harus ditetapkan aspek-aspek standar kinerja, yaitu (a) jumlah hasil kerja, (b) kualitas hasil kerja, dan (c) ketepatan waktu.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, peneliti bermaksud menguji dan menganalisis pengaruh keunggulan tenaga kerja asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan dengan subjek penelitian staf guru dan administrasi pada Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia Mimika Papua.

## B. Perumusan Masalah

Berkaitan dengan keunggulan tenaga kerja asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia, yang telah diuraikan pada latar belakang maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh keunggulan tenaga kerja asing terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh keunggulan tenaga asing terhadap OCB?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
7. Bagaimana pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh keunggulan tenaga kerja asing terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh keunggulan tenaga asing terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

#### D. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi para akademisi, dapat menyajikan informasi dan hasil penyajian empiris yang memberikan efek dari keunggulan tenaga kerja asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga para akademisi dapat mengembangkan teori sumber daya manusia yang berhubungan dengan topik penelitian ini.
2. Bagi para praktisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi manajer, supervisor, dan orang yang memimpin organisasi berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja asing, pola kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi.
3. Bagi Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) PT Freeport Indonesia Mimika Papua, sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja asing, pola kepemimpinan transformasional sehingga dapat memberikan motivasi kepada karyawan YPJ dengan harapan

menumbuhkan kepuasan kerja. yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Bagi para peneliti, diharapkan dapat digunakan sebagai kontribusi pada kajian keilmuan terhadap pengembangan literatur tentang keunggulan tenaga kerja asing. kepemimpinan transformasional. kepuasan kerja. OCB dapat meningkatkan kinerja.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Keunggulan Tenaga Kerja Asing

Beberapa ahli mendefinisikan tentang tenaga kerja asing (*expatriate*) seperti yang dikutip oleh penulis dari beberapa sumber. Menurut Hornby (1987), Ekspatriat adalah orang atau seseorang yang pergi meninggalkan negaranya ke negara lain. Pengertian tersebut diperjelas oleh Hii (2001) bahwa ekspatriat adalah warga negara dari sebuah negara dimana perusahaan berasal dan sedang kerja pada salah satu cabang perusahaan di luar negeri. Sejalan dengan pengertian tersebut, Desler (2002) mengatakan bahwa ekspatriat adalah non warga negara dimana mereka sedang bekerja. Pendapat lain yang disampaikan Gross (2005) bahwa ekspatriat adalah seorang pekerja yang bekerja di luar negara asalnya. Czinkota, Ronkainen dan Moffet (2002) memperjelas bahwa ekspatriat adalah warga asing (karyawan negara asal dan karyawan negara ketiga) bukan warga negara tuan rumah.

Pada umumnya tenaga kerja asing dipekerjakan ke negara lain karena mempunyai keahlian yang tidak dimiliki oleh tenaga kerja lokal dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi, atau untuk pengendalian pada perusahaan dan ingin memiliki orang yang dipercaya serta dapat mengelola operasi perusahaan di luar negeri (Anderson, 1977).

Berdasarkan definisi diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa tenaga kerja asing (*expatriate*) adalah seseorang yang sedang tinggal dan menetap di luar di

mana dia dilahirkan dan bekerja pada salah satu perusahaan di luar negeri yang tidak terdaftar sebagai warga negara.

Penggunaan tenaga kerja asing dalam suatu organisasi karena adanya faktor kebutuhan yang sangat mendesak dan tidak bisa digantikan dengan karyawan lokal agar organisasi semakin efisien dan efektif. Flaherty (1996) menyatakan bahwa tingkat efisien dan efektivitas operasional meliputi (1) restrukturisasi operasi, (2) penurunan biaya, (3) peningkatan kualitas barang dan jasa, (4) inovasi secara terus menerus, serta (5) pengembangan produk baru. Wortzel dan Wortzel (1997) menambahkan bahwa struktur global memerlukan sumber daya manusia yang dapat beroperasi secara internasional. Dari pendapat tersebut, maka organisasi harus memiliki kreativitas, melakukan inovasi secara terus-menerus, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respons dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Dalam menghadapi perkembangan ini dibutuhkan kegiatan terpadu manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan nilai tambah karyawan untuk meningkatkan produktivitas organisasi sekaligus mempersiapkan karyawan melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Hariandja dan Hardiawati (2002) mengemukakan, pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2001) pengembangan suatu usaha untuk melakukan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sejalan dengan pendapat di atas, Mondy (2010) menyatakan pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang

bertujuan peningkatan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani.

Manfaat pengembangan karyawan dijelaskan oleh Mondy (2010) dapat dilihat dalam dua sisi, yaitu sisi individu karyawan dan sisi organisasi. Pada sisi individu karyawan meliputi: (a) menambah pengetahuan, terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, (b) menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan lama, (c) mengubah sikap, dan (d) memperbaiki atau menambah imbalan atau jasa yang diperoleh dari perusahaan tempat bekerja. Sedangkan sisi organisasi meliputi: (a) menaikkan produktivitas karyawan, (b) menurunkan biaya, (c) mengurangi *turn over* karyawan, dan (d) kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena terealisasinya ketiga manfaat tersebut.

Berdasarkan pendapat-pendapat ahli, dapat secara jelas diketahui bahwa terdapat banyak manfaat yang diperoleh suatu organisasi dan karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan keunggulan tenaga kerja asing. Penulis menyimpulkan bahwa keunggulan tenaga kerja asing akan memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawan karena (1) kehadirannya sangat dibutuhkan untuk pengembangan organisasi, (2) memberikan pengetahuan kepada karyawan, (3) meningkatkan keahlian atau ketrampilan karyawan, (4) membagikan pengalaman kepada karyawan berkaitan dengan pembelajaran yang kreatif dan inovatif, dan (5) interaksi budaya positif terhadap karyawan lokal.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Dewnton pada tahun 1973. Hal itu muncul sebagai pendekatan penting kepemimpinan oleh sosiolog politis, James MacGregor Burns yang bertajuk *Leadership* (1978). Burns berupaya untuk menghubungkan peran kepemimpinan dan pengikut. Pemimpin sebagai orang yang meningkatkan motif pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Bass (1985) memberikan gambaran yang lebih luas dan lebih mendalam bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, yaitu: (a) meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan tim atau organisasi, (b) membuat pengikut mengalahkan kepentingan sendiri demi tim atau organisasi, dan (c) menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi.

Pendapat lain mengenai kepemimpinan transformasional menurut Howell dan Avolio (1993), Shamir *et al.* (1993) dapat memotivasi pengikut untuk menghilangkan kepentingan pribadi demi kebaikan tim, organisasi, atau komunitas. Menurut Locke (1997) mengatakan sebagai tindakan kepemimpinan yang diperlukan untuk memotivasi bawahan dalam rangka mereka ingin bekerja untuk mencapai tujuan yang dianggap tingkat tinggi di luar kepentingan pribadi. Yukl (1999) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang paling efektif.

Seorang pemimpin dapat mengubah bawahan melalui empat cara yang disebut empat I (Bass dan Avolio, 1994), di Bolden *et al.* ( 2003). Keempat cara tersebut adalah:

- a. Pengaruh ideal atau sebagai karisma (*idealized influence*), pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut karena memiliki standar tinggi akan moral dan perilaku yang etis sehingga bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar, mendapatkan kepercayaan dari pengikut, dan memberikan visi dan pemahaman misi kepada pengikutnya.
- b. Inspirasi atau motivasi yang menginspirasi ( *inspirational motivation*), pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi pengikut lewat motivasi untuk menjadi setia, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
- c. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin yang mendorong untuk bersikap kreatif dan inovatif, merangsang keyakinan dan nilai pengikut.
- d. Pertimbangan individual (*individualized consideration*), pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung kebutuhan masing-masing pengikut, bertindak sebagai pelatih dan penasehat pengikutnya dalam mewujudkan apa yang diinginkan.

### 3. Kepuasan Kerja

Dole and Schroeder (2001) menjelaskan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Menurut Handoko (2010), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akan nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Robbins dan Judge (2008) menambahkan bahwa karyawan yang puas cenderung untuk berbicara secara positif mengenai organisasinya, menolong orang lain atau

rekan kerjanya dan berusaha untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya.

Locke (1997) berpendapat bahwa kepuasan positif dan perasaan negatif meningkat tentang pekerjaannya. Menurut Darmawati, Hidayati dan Herlina S. (2013) menjelaskan perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan. Pendapat lain, yang dikemukakan oleh Saks (2002), kepuasan kerja dan sikap karyawan tentang kepuasan kerja dapat dinilai sebagai keseluruhan atau dalam hal kepuasan individu. Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah persepsi hasil seberapa baik pekerjaan satu memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui karyanya.

Celluci dan De Vries (1978) menyatakan dimensi konsep kepuasan kerja yaitu: kepuasan dan kepentingan di tempat kerja, kepuasan dengan supervisor, hubungan dengan rekan kerja, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan gaji, dan sikap. Mas'ud (2004) yang mengutip indikator untuk mengukur kepuasan kerja dari Celluci dan De Vries (1978) adalah: (a) kepuasan dengan gaji, (b) kepuasan dengan promosi, (c) kepuasan dengan rekan sekerja, (d) kepuasan dengan supervisor, dan (d) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Senada dengan pendapat ahli di atas, Luthans (2011) mengatakan ada beberapa indikator kepuasan kerja, antara lain:

- a. Sistem pembayaran (*pay*), lihat korespondensi antara pembayaran jumlah (gaji/upah) yang diterima berdasarkan tuntutan pekerjaan.
- b. Bekerja sendiri (*job*), mengacu pada bagaimana menarik pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- c. Promosi (*promotion opportunities*), lihat untuk kesempatan untuk mendapatkan promosi untuk posisi yang lebih tinggi.
- d. Sikap atasan, atasan (*supervisor*), lihat kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan mereka untuk berinteraksi dengan atasan atau pengawa atas dukungan yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka.
- e. Sikap rekan sekerja (*Co-workers*), kemampuan untuk berinteraksi dengan rekan kerja.

#### 4. *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Wirawan (2009) mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sulistiyan dan Rosidah (2003) menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Pada saat bekerja karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (*intra-role*) dan tetapi juga terkadang dapat melakukan hal lain diluar pekerjaannya (*extra-role*). Hardaningtyas (2004) menyatakan perilaku *intra-role* adalah perilaku karyawan yang telah dideskripsikan secara formal yang harus

dikerjakan dalam suatu organisasi. Perilaku *extra-role* adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku kinerja *extra* dapat sangat membantu organisasi karena organisasi mendapatkan keuntungan lebih. Robbins (2003), menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja melebihi harapan biasa disebut dengan perilaku *extra-role*.

OCB adalah perilaku ekstra peran individu. Prinsip utama dari OCB digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku, dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini karena OCB memainkan peran penting dalam sosial proses pertukaran timbal balik di organisasi (Organ, 2006). Ada lima kategori utama OCB yaitu:

- a. Membantu orang lain (*altruism*) sensitivitas untuk membantu orang lain adalah perilaku untuk membantu rekan kerja yang mendapat masalah.
- b. Disiplin (*conscientiousness*) adalah karyawan perilaku yang ditunjukkan melalui penggunaan waktu yang efisien dan tingkat kehadiran yang tinggi serta sesuai dengan peraturan organisasi.
- c. Sikap positif (*sportsmanship*), saling mendukung dan perilaku positif karyawan untuk melakukan tugas, berusaha untuk menghindari keluhan.
- d. Kebaikan (*courtesy*) adalah perilaku yang menunjukkan perhatian terhadap keterlibatan kehidupan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan perilaku

untuk meringankan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi oleh orang lain.

- c. Kebajikan sebagai kesadaran anggota organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku yang menunjukkan sukarela partisipasi dan organisasi fungsi pendukung baik profesional dan sosial alam, perilaku yang bertanggung jawab dan keterlibatan konstruktif dalam proses organisasi, atau perilaku karyawan sebagai anggota organisasi yang baik.

## 5. Kinerja

Kinerja berarti hasil yang dicapai oleh usaha seseorang dengan kemampuannya dalam keadaan tertentu. Dengan demikian kinerja adalah hasil dari hubungan antara usaha, kemampuan, dan tugas-tugas yang dibebankan persepsi (Timpe, 2002). James Griffin ( 2004) kinerja negara adalah salah satu dari total koleksi bekerja dalam pekerjaan. Menurut Mangkunagara (2001) kinerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja karyawan merupakan kesuksesan yang dicapai individu berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Untuk bisa mengetahui kinerja karyawan, Soekanto (1986) dalam penelitiannya menentukan varibel kinerja antara lain: jumlah hasil kerja, kualitas kerja, keaslian gagasan, kesediaan untuk kerja sama, dan integritas pribadi. Sementara menurut Dharma (1991) memberikan tolok ukur terhadap kinerja, yang terdiri dari tiga komponen:

- a. Jumlah kuantitas, yaitu yang harus diselesaikan.

- b. Kualitas, yaitu output mempunyai kualitas.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Pengukuran terhadap kinerja agar mendapatkan hasil yang tepat dan signifikan maka dilakukan pembandingan antara rencana dan realisasi, realisasi tahun ini dengan tahun sebelumnya, membandingkan dengan organisasi atau karyawan lain yang sejenis dan dianggap terbaik dalam bidangnya, dan realisasi dengan standar.

## B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan beberapa penelitian terdahulu, antara lain:

1. Hasil penelitian Noer A., Sahara, Sri M. dan Heni H. (2012) dengan judul “Efektivitas Tenaga Ahli (TA) Asing dalam mendukung Kinerja di Kementrian Keuangan”. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis efektivitas bantuan tenaga ahli terhadap kinerja kementerian keuangan. Metode analisis yang digunakan analisis IPA (*important performance analysis*) dan AHP (*analysis hierarchy process*). Analisis IPA menunjukkan *output* (dampak jangka pendek) dan *outcome* (dampak jangka panjang) menunjukkan tingkat kepentingan relatif tinggi oleh *stakeholder*, namun pencapaian kinerjanya masih relatif rendah. Kemampuan bahasa dari TA asing belum sesuai harapan *stakeholder*. Kinerja yang secara relatif belum sesuai harapan *stakeholder* adalah terkait dengan kemampuan bahasa, keahlian yang dimiliki serta *networking* dengan lembaga di luar negeri yang terkait dengan kegiatan Kementerian Keuangan. Analisis AHP, kriteria yang harus diprioritaskan dengan TA asing secara umum adalah keahlian, komitmen, pengalaman (untuk input TA asing), kualitas pertemuan TA asing dengan

*stakeholder* (untuk proses pendampingan), transfer ilmu (untuk *output*), dan SDM yang mandiri (untuk *outcome*).

2. Hasil penelitian Kasunu, A. A. dan I Gede R. (2014) dengan judul Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Guru SMA Negeri 3 Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru di SMA Negeri 3 di denpasar. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh karena semua anggota populasi yang berjumlah 46 orang guru (berstatus PNS) digunakan sebagai responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa (a) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (b) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (c) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
3. Hasil penelitian Vannecia M. S., Eddy M. S., dan Roy S. (2013) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dan *cross tab* dengan jenis penelitian *causal research*.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa (a) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PT Surya Timur Sakti, (b) Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (c) Kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4. Hasil penelitian Vivin, M., Eka A. T., dan Noermijati (2013) dengan judul "Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) memediasi efek kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri di Malang dengan populasi 155 karyawan. Sampel penelitian sebanyak 61 karyawan diambil dengan proporsional random sampling. Analisis data yang digunakan adalah *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil analisis membuktikan bahwa (1) Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi OCB, (2) OCB mempengaruhi langsung kinerja karyawan, (3) Kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan, (4) Kepuasan kerja mempengaruhi langsung pada kinerja karyawan, (5) OCB tidak memediasi efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (6) OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah (a) OCB tidak memediasi hubungan antara

- transformasional kepemimpinan terhadap kinerja. (b) OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.
5. Hasil penelitian Jehad, Farhana, dan Mohmad (2011) dengan judul "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institution". Penelitian ini dirancang untuk mengukur dua dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi (yaitu, OCBI dan OCBO) dan untuk mengkaji bagaimana perilaku warganegaraan organisasi ini terkait dengan dua aspek kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik). Metode penelitian berupa survei. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedua aspek kepuasan kerja sangat penting dalam memprediksi perilaku kewarganegaraan organisasi. Variabel intrinsik dan ekstrinsik dari kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk menjadi lebih spontan dan bersedia untuk mencapai tujuan organisasi meskipun mereka melebihi tugas resmi mereka dan tanggung jawabnya.

### C. Kerangka Berpikir

#### 1. Kerangka Berpikir

Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) PT Freeport Indonesia memiliki tanggung jawab melakukan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan agar mampu menjadi tenaga profesional yang handal dalam menghadapi perubahan zaman. Upaya mewujudkan pengembangan tersebut dibutuhkan tenaga ahli yang berkompeten untuk menanganiinya.

De Cenzo dan Robbin (1996), menjelaskan pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan, dan pengembangan karier. Keberadaan tenaga asing pada YPJ PT Freeport Indonesia diharapkan mampu memberikan pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan yayasan lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program atau tujuan organisasi. Pengembangan ini akan memberi manfaat bagi individu karyawan dan organisasi sebagaimana sampaikan oleh Mondy (2010) bahwa pengembangan bagi individu karyawan akan memperoleh (a) pengetahuan, (b) menambah dan memperbaiki keahlian, (c) merubah sikap, (d) memperbaiki atau menambah imbalan atau jasa yang diperoleh dari tempat bekerja.

Seorang Guru mempunyai peran penting dan memiliki tanggung jawab yang besar bagi pendidikan bangsa. Para guru tidak hanya sebagai pengajar, hanya mentransformasikan ilmu pengetahuan, tetapi sekaligus sebagai pendidik, yang menjaga moral bagi siswa-siswinya. Namun pada kenyataannya terdapat keterbatasan yang dimiliki seorang guru maupun pada profesi yang tekuninya. Oleh sebab itu manajemen YPJ mendatangkan tenaga kerja asing atau *technichal expert* (TE) untuk membantu meningkatkan kemampuan para guru dan staf administrasi. Keberadaan TE memberikan pelatihan guru-guru dan administrasi dalam mewujudkan visi misi YPJ. Para TE bekerja sama dengan para pimpinan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia pada YPJ. Di samping itu, dibutuhkan kepemimpinan dan kondisi organisasi yang sehat sehingga tugas dan tanggung jawab masing-masing

karyawan dilakukan dengan baik, sehingga akan meningkatkan kinerja Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

Menurut Kartini (2009) kepemimpinan memiliki beberapa unsur diantaranya: kemampuan mempengaruhi orang, bawahan atau kelompok dan kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain serta untuk mencapai tujuan organisasi. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional membuat bawahan lebih termotivasi untuk bekerja dan bersungguh-sungguh, memiliki kemampuan kerja sama yang baik dalam kelompok, mendapatkan penilaian tinggi dalam kinerja, dan memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dengan bawahan.

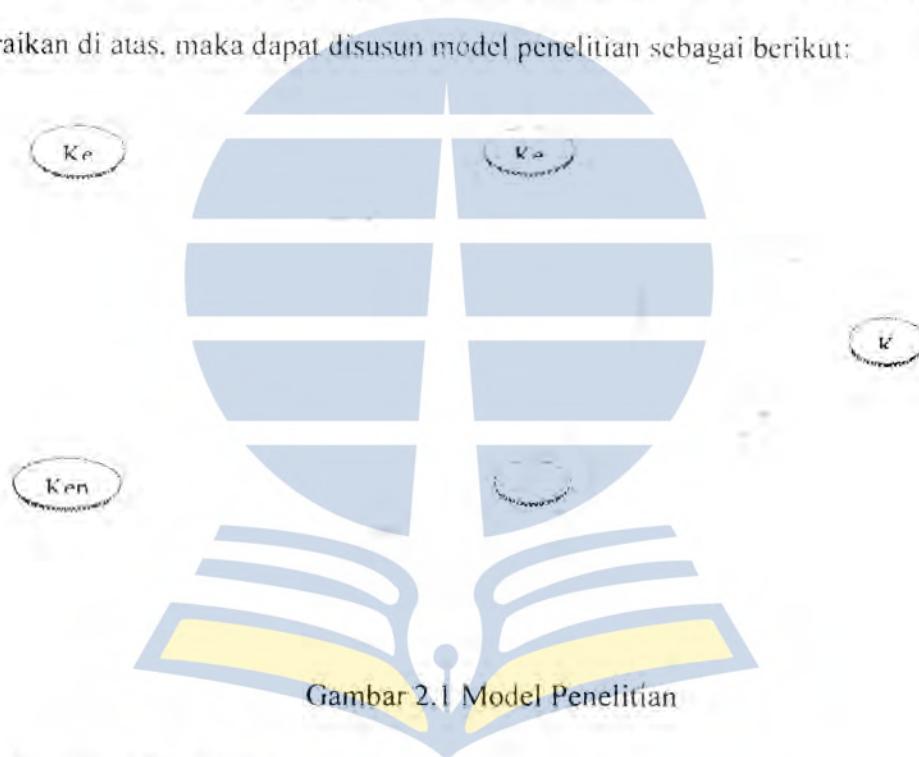
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dipaola dan Neves (2009) terhadap OCB guru pada Sekolah Negeri di Amerika Serikat dan Portugis menunjukkan bahwa perilaku OCB sangat penting karena berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian pada kedua negara ini handal dan stabil, meskipun terdapat perbedaan budaya. Menurut Shweta dan Srirang (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain: disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi.

Keunggulan TE dan kepemimpinan transformasional akan menimbulkan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan unsur yang paling berpengaruh dalam memunculkan perilaku OCB dan meningkatkan kinerja. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kausalitas untuk mencari hubungan antar variabel. Pendekatan tersebut digunakan verifikasi terhadap

hipotesis, guna mengetahui pengaruh keunggulan tenaga asing terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa kajian pustaka dan hasil-hasil studi empiris yang telah diuraikan di atas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



## 3. Hipotesis Penelitian

### a. Hubungan keunggulan tenaga kerja asing dengan kepuasan kerja.

Tenaga asing dalam lingkungan kerja menimbulkan permasalahan baru bagi organisasi karena adanya perbedaan budaya. Gudykunst dan Kim (dalam Liliweri, 2004) mengartikan adaptasi sebagai perubahan dari suatu masyarakat atau sub masyarakat kepada masyarakat mengangkat perbedaan kebudayaan

yang disebabkan oleh perpindahan seseorang dari suatu sistem kebudayaan menuju kebudayaan lainnya. Di samping itu, harapan dari karyawan nasional dengan keunggulan mereka bisa meningkatkan keahlian tidak terlaksana dengan baik karena adanya tenaga kerja asing yang diberikan pekerjaan menjaga perpustakaan. Berdasarkan kondisi di atas maka dapat dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut:

H1: Keunggulan tenaga kerja asing berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Hubungan keunggulan tenaga kerja asing dengan OCB.

Keunggulan tenaga kerja asing akan memberikan manfaat bagi organisasi, yang meliputi: pengetahuan, ketrumilan, pengalaman, dan transfer budaya positif. Dengan ketrumilan lebih dan budaya yang dimiliki tenaga kerja asing dapat diterima tenaga kerja lokal yang akan memberi dampak baik untuk kelangsungan organisasi. Harapannya tenaga kerja dapat bekerja sama dengan baik dan meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan kondisi di atas maka dapat dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut:

H2: Keunggulan tenaga kerja asing berpengaruh positif terhadap OCB.

c. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja

Day dan Lord (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran dan tujuan kerja, dimana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Senada dengan pendapat tersebut, penelitian terhadap keterkaitan antara kepemimpinan terhadap kinerja kerja pernah dilakukan Elionkov, (2000), Borrill, *et al* (2005), Waldman *et al*, (2005),

dan Ogbonna and Harris, (2000) yang menyimpulkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja kerja. Berdasarkan uraian konseptual teoritis dan hasil kajian empiris yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

d. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB

Tindakan kepemimpinan yang diperlukan untuk memotivasi bawahan dalam rangka mereka ingin bekerja untuk mencapai tujuan yang dianggap tingkat tinggi di luar kepentingan pribadi ( Locke , 1997). Seorang pemimpin dapat mengubah bawahan melalui gaya kepemimpinannya. Dengan arahan dan tugas yang diberikan pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan meningkatkan kerjasama dalam sebuah organisasi. Berdasarkan kondisi di atas maka dapat dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut:

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB

e. Hubungan kepuasan kerja dengan OCB

Kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi sangat berpengaruh pada tingkat kinerja pegawai, karena jika kepuasan kerja bisa tercapai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Maka ketercapaian kepuasan kerja sangat penting untuk ketercapaian kinerja pegawai yang baik. Kinerja mencakup

keseluruhan termasuk peran ekstra yang sering disebut *organizational citizenship behavior*. Sedangkan, kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi OCB pegawai. Berdasarkan kondisi di atas maka dapat dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

f. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dikemukakan oleh Vroom (1960) dan Strauss (1968). Menurut mereka, produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas. Di lain pihak, Iffaldano dan Muchinsky (1986) menemukan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja individual. Penelitian yang dilakukan oleh Maryani dan Bambang (2001) yang menjadikan dosen sebagai sampel penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja individual. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

g. Hubungan OCB dengan kinerja karyawan

Pattanaik dan Biswas (2005) mendapati bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan kinerja individu selanjutnya memiliki dampak positif terhadap efektifitas organisasi. Dari hasil kajian peneliti terdahulu maka hipotesis penelitian ini adalah:

H7 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### D. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel-variabel penelitian ini dijabarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1  
Operasional Variabel – Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Keberadaan tenaga kerja asing ( $X_1$ )	Kehadiran tenaga kerja yang berasal dari negara lain. (Enderson, 1977)	Kebutuhan (need)	Keberadaan dibutuhkan	1.1
		Pengetahuan (knowledge)	Memiliki kemampuan sesuai bidang yang dibutuhkan	1.2
		Ketrampilan (skill)	Memiliki keterampilan pengajaran inovatif dan progresif	1.3
		Pengalaman (experience)	Memiliki pengalaman yang berharga	1.4
		Budaya positif	Membagikan budaya positif bagi karyawan	1.5
Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ )	Perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan. (Bass & Avolio, 1994)	<i>Idealized influence</i>	Mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas kepada bawahan	2.1
			Menumbuhkan rasa bangga	2.2
			Memberikan kepercayaan pada bawahan.	2.3
		<i>Inspirational motivation</i>	Mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik	2.4
			Membangkitkan semangat kerja untuk tujuan organisasi	2.5
			Menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan organisasi.	2.6
		<i>Intellectual stimulation</i>	Merangsang kreativitas dan inovasi bawahan	2.7

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
			Menghargai ide-ide bawahan	2.8
			Mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat.	2.9
		<i>Individual consideration</i>	Memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan	2.10
			Menghargai perbedaan individual	2.11
			Memberikan latihan dan memberi pengarahan kepada bawahan.	2.12
Kepuasan kerja (X <sub>3</sub> )	Sikap bawahan terhadap situasi dan kondisi kerja yang timbul karena adanya interaksi yang terjadi antara penilaian terhadap pekerjaan mereka dengan pikiran, perasaan, dan emosi mereka berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan manfaat lainnya yang dirasakan oleh bawahan tersebut. (Luthans,2011)	<i>Pay</i> (upah atau gaji)  <i>Job</i> (pekerjaan)  <i>Promotion opportunities</i> (kesempatan promosi)  <i>Supervisor</i> (atasan),  <i>Co-workers</i> (rekan kerja),	Menerima upah sesuai beban kerja dan tanggung jawab  Pekerjaan yang dapat menarik  Pekerjaan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan  Menerima tanggung jawab atas pekerjaan  Kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi  Kesempatan untuk mendapatkan penghargaan  Mendapatkan pengembangan diri individu.  Perhatian atasan terhadap bawahan  Memberikan bantuan teknis  Perlakukan atasan untuk pengaruhi perilaku bawahan  rekan kerja memiliki kemampuan secara teknis  rekan kerja bersahabat  saling mendukung dalam lingkungan kerja.	3.1  3.2  3.3  3.4  3.5  3.6  3.7  3.8  3.9  3.10  3.11  3.12  3.13
Organizational Citizenship Behavior (X <sub>4</sub> )	Perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang	<i>Altruism</i> (membantu)  <i>Courtesy</i> (kebaikan)	Perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.  Perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar	4.1  4.2

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
	dipersyaratkan oleh organisasi serta munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi perilaku tersebut tidak berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan organisasi. (Organ, 2006)		terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi	
		<i>Sportsmanship</i> (sikap positif)	Kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak seujarnya.	4.3
		<i>Conscientiousness</i> (disiplin)	Pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.	4.4
		<i>Civic virtue</i> (kebijakan)	Perilaku individu yang menunjukkan tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.	4.5
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil yang dicapai oleh usaha seseorang dengan kemanpuannya dalam keadaan tertentu (Dharma, 1991)	Jumlah kuantitas	Pekerjaan dapat diselesaikan	5.1
			Pekerjaan rekan kerja diselesaikan	5.2
			Kehadiran dan keaktifan semakin meningkat	5.3
		Kualitas	Hasil pekerjaan memberikan kontribusi	5.4
			Hasil pekerjaan berkualitas sesuai harapan	5.5
			Pekerjaan rekan kerja dikerjakan dengan sesuai harapan	5.6
		Ketepatan waktu	Pekerjaan diselesaikan tepat waktu	5.7
			Pekerjaan rekan kerja diselesaikan tepat waktu	5.8
			Kerja sama dengan rekan kerja untuk mempercepat menyelesaikan tugas	5.9

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini berusaha untuk menemukan keterkaitan dari keberadaan tenaga kerja asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang merupakan variabel independen berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagai variabel dependen. Jenis penelitian ini berupa survey ilmiah, yaitu penelitian berdasarkan keilmiahan yang menggunakan kaidah penelitian kuantitatif.

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan pada responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan analisis statistik untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Hasil analisis data, selanjutnya akan dijadikan sebagai tolak ukur untuk menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi dan dirumuskan.

#### B. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah staf guru dan administrasi pada Yayasan Pendidikan Jayawijaya

(YPJ) PT Freeport Indonesia di Kabupaten Mimika Papua dengan jumlah total 148 karyawan.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Sampel yang diambil sejumlah 105 orang sebagai responden yang terdiri dari staf guru dan administrasi Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*, yaitu teknik penarikan sampel dilakukan secara acak tanpa melihat pada perbedaan sifat dari populasi.

Kriteria sampel yang digunakan adalah seluruh staf guru dan administrasi YPJ dengan masa kerja minimal satu tahun. Pertimbangan peneliti memasukkan kriteria tersebut dikarenakan masa kerja selama minimal satu tahun, karyawan telah melewati masa orientasi. Pertimbangan lainnya adalah tenaga asing dan pimpinan sekolah telah menduduki jabatan pimpinan selama minimal enam bulan, sehingga staf guru dan administrasi dapat memberikan penilaian yang tepat terhadap kepemimpinannya.

## C. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner akan disebar kepada responden, yaitu guru dan staf administrasi untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau sikap.

Skala pengukuran ini terdiri dari serangkaian label dengan deskripsi tertulis. Serangkaian label yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) 1: sangat tidak setuju
- b) 2: tidak setuju
- c) 3: cukup setuju
- d) 4: setuju
- e) 5: sangat setuju

Dalam penelitian ini, responden diberikan kebebasan untuk memberikan penilaian atau menentukan pendapat sesuai dengan pengalaman mengenai indikator-indikator pada kuesioner dengan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.

Penelitian ini dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan pada bulan Agustus – September 2015. Identifikasi masalah berkaitan dengan kondisi real pada YPJ sehingga memunculkan beberapa variabel yang akan diteliti, yaitu keunggulan tenaga asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *organization citizenship behavior*, dan kinerja.

#### 2. Membuat Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian disusun pada awal bulan Oktober 2015 berdasarkan kajian teori dan masukan-masukan saat eksplorasi terhadap responden di YPJ, sehingga dapat disusun proposal penelitian beserta instrumen penelitiannya.

### 3. Uji Instrumen Penelitian

Dilakukan uji instrumen penelitian untuk mengetahui validitas dan reabilitas instrumen yang akan digunakan dengan 30 responden. Data uji instrumen kemudian dianalisis validitas dan reabilitasnya dengan menggunakan program SPSS . sehingga diperoleh 3 pernyataan yang tidak valid yaitu pada item X3.4 (Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan), X3.13 (Rekan kerja anda saling mendukung dalam lingkungan kerja), dan X5.4 (Hasil pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ) dan semua pernyataan dinyatakan reliabel.

### 4. Perbaikan Instrumen Penelitian

Perbaikan pernyataan instrumen yang tidak valid menjadi X3.4 (Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar), X3.13 (Rekan kerja anda saling saling bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi), dan X5.4 (Pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ).

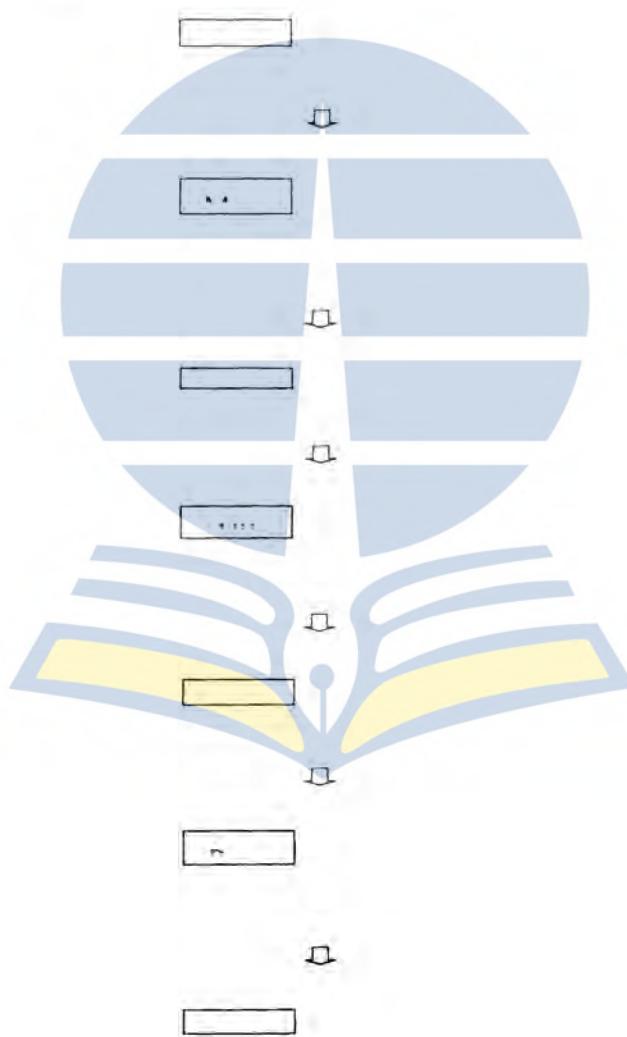
### 5. Pengambilan Data Penelitian

Pengambilan data penelitian terhadap responden dilakukan pada minggu terakhir bulan Oktober. Instrumen penelitian penelitian disebarluaskan kepada seluruh staf guru dan administrasi YPJ. Terkumpul data 115 responden. Data tersebut diseleksi kelengkapan jawabannya dan batasan untuk karyawan yang masa kerjanya minimal satu tahun, sehingga data yang digunakan sebagai sampel penelitian sebanyak 105 responden.

## 6. Analisis data penelitian

Analisis data dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif melalui *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan antar variabel-variabel yang diteliti.

Memudahkan memahami tahapan-tahapan penelitian dapat dilihat pada diagram di bawah ini:



Gambar 3.1 Diagram Tahapan Penelitian

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrumen dikatakan valid, bila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011). Lebih lanjut, Sugiyono (2011) berpendapat bahwa uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor dan mengkorelasikan antar skor faktor dengan skor total menggunakan rumus korelasi product moment sebagai berikut:

$$r = \frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Keterangan:

$r$  = nilai korelasi product moment

X = skor faktor

Y = skor total

Bila nilai *korelasi product moment* tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut dapat dikatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas diperoleh melalui rumus berikut:

$$\text{Reliabilitas} = \frac{(\sum \text{Std. Loading}^2)}{(\sum \text{Std. Loading}^2) + \sum \epsilon \Phi}$$

Keterangan:

Std. Loading = standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh  
dari hasil perhitungan komputer

$\epsilon\phi$  = measurement error dari tiap-tiap indikator

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60. Jika koefisien Cronbach's Alpha (koefisien hitung reliabilitas alpha) yang dihasilkan oleh masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,60 berarti bahwa semua daftar pertanyaan (kuesioner) dari masing-masing variabel adalah reliabel.

## E. Pengumpulan Data

### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data responden karyawan YPJ dan data pernyataan pada kuesioner dalam skala likers.

### 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, baik dengan melakukan wawancara atau menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dan dihimpun oleh pihak lain dan perlu diolah kembali. Data sekunder dalam penelitian ini antara lain jumlah guru dan staf administrasi pada YPJ di Kabupaten Mimika Papua.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh variabel yang diteliti dideskripsikan berdasarkan skor jawaban responden.

### 2. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dilakukan untuk menguji dan menjawab hipotesis penelitian yang telah ditetapkan dengan menggunakan data sampel yang telah diperoleh. Analisis menggunakan model persamaan struktur (Structural Equation Modeling/SEM) dari program Amos 18 dan SPSS versi 16 (Santoso, 2011). Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument penelitian, mengkonfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh

suatu variabel terhadap variabel lain (Ghozali, 2005). Selain itu penggunaan SEM sebagai alat analisis juga didasarkan adanya keterbatasan alat analisis multi dimensi yang sering digunakan pada penelitian kuantitatif, seperti *multiple regression, factor analysis*, dan *discriminant analysis*. Beberapa alat analisis tersebut hanya dapat menganalisa hubungan pada satu waktu atau hanya menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen. Padahal kenyataannya suatu saat kita dihadapkan pada situasi terdapat lebih dari satu variabel dependen yang perlu diketahui derajat interelasinya.

SEM juga dapat menguji rangkaian hubungan saling ketergantungan antar variabel secara simultan. Teknik ini sangat berguna apabila satu variabel dependen juga menjadi variabel independen pada persamaan selanjutnya. SEM disebut juga *Linear Structural Relations (LISREL)* karena merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path/jalur. Di sisi lain, SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis data dengan konstruksi konsep. Oleh karena itu, dengan menggunakan SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan sekaligus, yaitu pemeriksaan validitas, realibilitas instrumen (setara dengan confirmatory factor analysis), untuk mendapatkan model hubungan yang bermanfaat untuk estimasi (setara dengan model struktural atau analisis regresi) (Solimun, 2002).

*Structural Equation Modeling* merupakan paket software statistik AMOS 18 yang dapat digunakan untuk menguji model dan hipotesis. Hal ini disebabkan adanya kemampuan untuk a) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural; b) mengakomodasi model laten variabel; c) mengakomodasi

kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen; dan d) mengakomodasi peringatan timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

#### a. Asumsi-asumsi dalam penggunaan SEM

Ghozali (2005) menyatakan bahwa terdapat berbagai asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM. Asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap indikator.

##### 2. Normalitas

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariat adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Suatu distribusi data yang tidak membentuk distribusi normal, maka data tersebut tidak normal; sebaliknya data dikatakan normal apabila ia membentuk suatu distribusi normal. Apabila asumsi normalitas tidak dipenuhi dan penyimpangan normalitas tersebut besar, maka seluruh hasil uji statistik adalah tidak valid karena perhitungan uji t dan lain sebagainya, dihitung dengan asumsi data normal. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik.

##### 3. Angka Ekstrim (*Outliers*)

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik

unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

b. Langkah-langkah pengujian SEM

Menurut Ghazali (2005), langkah-langkah pengujian permodelan SEM sebagai berikut;

I. Pengembangan Model Berbasis Konsep dan Teori

Pengembangan model berbasis konsep dan teori prinsipnya menganalisis hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Tahapan yang harus dilakukan melalui pengembangan model hipotetik adalah Pertama, hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten harus ditentukan. Tahap pengembangan model ini berfokus pada model struktural dan harus mempresentasikan kerangka teoritis yang diuji. Disini, variabel eksogen, endogen dan intervening harus dapat dibedakan dengan jelas. Karena variabel endogen tidak secara sempurna dipengaruhi oleh variabel yang dihipotesiskan, masih terdapat kemungkinan variabel endogen tersebut dipengaruhi oleh variabel selain yang dihipotesiskan, maka *error term* (residual) juga dihipotesiskan mempengaruhi variabel endogen dalam suatu model. Setelah itu, memutuskan arah (positif atau negatif) dan jumlah hubungan antara variabel-variabel eksogen dan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Disini, peran teori dan hasil penelitian sebelumnya sangat berperan.

Kedua, pengukuran model dan menghubungkannya dengan operasionalisasi variabel laten, sehingga dikenal beberapa indikator (*manifest variable*) yang digunakan untuk mengukur variabel laten (*unobserved variable*) tersebut. Variabel

manifest dalam Amos biasanya menggunakan *reflective indicators* (juga disebut sebagai *effect indicators*). Indikator reflektif berarti bahwa konstruk laten dianggap "mempengaruhi" variabel *observed*. Pengembangan model berdasarkan teori atau konsep ini dikenal sebagai pembuatan model dengan pendekatan konfirmatori. Setelah model terbentuk kemudian dikonfirmasi berdasarkan data empirik melalui SEM.

## 2. Mengkonstruksi Diagram Jalur (*Path Diagram*)

Path diagram merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang memberikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model. Pembangunan diagram alur bermanfaat untuk menunjukkan alur hubungan kausal antar konstruk eksogen dan endogen. konstruk eksogen dikenal sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model, termasuk kategori konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah variabel professional, personal, sosial Sedangkan konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu arah atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Penentuan termasuk konstruk endogen dan konstruk eksogen didasarkan pada teori yang cukup. Pada penelitian ini yang termasuk konstruk endogen adalah variabel kepuasan kerja, *organization citizenship behavior*, dan kinerja. Sedangkan untuk konstruk eksogen adalah keunggulan tenaga kerja asing dan kepemimpinan transformasional.

### 3. Konversi Diagram Jalur ke dalam Persamaan

Konversi diagram jalur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran persamaan didapat dari diagram jalur yang dikonversikan terdiri dari:

- Persamaan struktural (*structural equation*), dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman; variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error. Berikut adalah persamaan struktural dalam penelitian ini:  $Y = \pi X_1 + \pi X_2 + \pi X_3 + \zeta$ , di mana  $Y$  adalah variabel endogen,  $\pi X$  adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan  $\zeta$  adalah error.
- Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

### 4. Memilih Matrik input dan Estimasi Model

Data input untuk SEM dapat berupa matriks korelasi atau matriks kovarians. Input data berupa matriks kovarians, bilamana tujuan dari analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, sedangkan input daya tarik matriks korelasi dapat digunakan bilamana tujuan analisis ingin mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antarvariabel laten.

### 5. Menilai Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi adalah masalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan

muncul problem identifikasi, sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Masalah identifikasi muncul dengan gejala: a) standard error parameter sangat besar; b) ketidakmampuan program menyajikan matrik informasi yang seharusnya disajikan; c) muncul angka-angka aneh, seperti varians error negatif; dan d) terjadi korelasi tinggi ( $> 0,9$ ) antara koefisien hasil dugaan. Cara menguji ada tidaknya masalah identifikasi adalah sebagai berikut: a) model diestimasi berulang-ulang dan setiap kali estimasi dilakukan dengan nilai awal yang berbeda-beda. Jika setiap pengulangan hasilnya tidak sama, hal ini merupakan indikasi adanya masalah identifikasi yang kuat; b) mencoba mengestimasi model, kemudian mencatat angka koefisien dari salah satu peubah sebagai nilai fix kemudian dilakukan estimasi ulang. Jika hasil estimasi ulang, *overall fit-indeks* berbeda terlalu besar dengan sebelumnya, maka terdapat masalah identifikasi.

## 6. Evaluasi *Goodness of Fit*

Tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah model dapat diterima atau ditolak.

- a. *Chi-square statistic*, menunjukkan model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p>0,05$  atau  $p>0,10$ .
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima.

- c. GFI (*Goodness of Fit Index*), ukuran non statistikal mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai tinggi indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), nilai penerimaan yang direkomendasikan bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, adalah nilai chi square dibagi dengan *Degree of Freedom*. Beberapa ahli menganjurkan menggunakan rasio ukuran ini untuk mengukur fit. Nilai rasio 5 atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang *reasonable*.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan ukuran gabungan parsimoni ke dalam indeks komparasi antara proposed model dan null model. Nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau > 0,90.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), merupakan nilai fit, bila mendekati 1, mengindikasi tingkat fit paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0,94. Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji *overall* model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Goodness of Fit Indices	Cut-of Value
$\chi^2$ Chis-square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	≥ 0,05
RMSEA	≥ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN/DF	≥ 2,00
TLI	≥ 0,90
CFI	≥ 0,90

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Ghozali (2005) menjelaskan modifikasi model dilakukan jika model-model tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hal ini memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi model dengan melihat nilai ekstrim tinggi *modification indexes* (MI) yang dihasilkan model. Jika hasil analisis menunjukkan modifikasi tidak perlu dilakukan lagi, model sudah dapat diinterpretasikan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Obyek Penelitian

##### 1. Gambaran Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia

###### a. Profil Yayasan Pendidikan Jayawijaya

Yayasan Pendidikan Jayawijaya (YPJ) merupakan lembaga pendidikan yang dimiliki PT Freeport Indonesia yang berada di daerah pertambangan (*jobsite*) sebagai benefit bagi para karyawan yang berhak mendapatkannya. YPJ mempunyai dua kampus yang terpisah, yaitu Kampus Tembagapura, berada pada dataran tinggi (*high land*) dan Kampus Kuala Kencana, berada pada dataran rendah (*low land*). Namun kedua kampus tersebut masih dalam satu wilayah kabupaten Mimika Papua.

YPJ dalam menjalankan tugas dan fungsinya dipimpin oleh seorang direktur dan dua orang wakil, yang masing-masing menjadi kepala kampus. Setiap Kampus mempunyai tiga unit jenjang pendidikan, yaitu pra sekolah atau PAUD, Sekolah Dasar (SD), dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang masing-masing dipimpin oleh kepala sekolah dan dua orang wakil, yaitu sebagai kurikulum dan kesiswaan. Di samping itu, terdapat staf administrasi pada masing-masing unit dan administrasi YPJ, foto copy, penjaga perpus, laboran, dan juga bagian human resources (HR). Total karyawan yang bekerja di YPJ PT Freeport Indonesia sebanyak 148 orang. Kampus Tembagapura memiliki karyawan sebanyak 68 orang dan Kampus Kuala Kencana memiliki karyawan sebanyak 80 orang. Di samping itu, YPJ PT Freeport Indonesia juga memperkerjakan tenaga kerja asing atau karyawan asing sebanyak 12

orang. Tenaga kerja asing pada kampus Tembagapura sebanyak 5 orang dan 7 orang pada kampus Kuala Kencana.

Tenaga kerja asing dalam organisasi berfungsi untuk mengembangkan sumber daya manusia, dengan memberikan pelatihan bagi karyawan YPJ dan mitra kerja dari masing-masing pimpinan unit, sehingga mereka semua termasuk dalam jajaran pimpinan (*leader*), bahkan salah satu dari mereka merupakan mempunyai jabatan sebagai direktur YPJ.

#### **b. Visi Misi Yayasan Pendidikan Jayawijaya**

Setiap organisasi atau yayasan memiliki visi dan misi yang berbeda dan disesuaikan dengan tujuan organisasi atau yayasan tersebut. Visi merupakan gambaran yang menjadi cita-cita atau tujuan organisasi yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan organisasi yang mewujudkan visi. Berikut visi dan misi YPJ: (1) Visi YPJ adalah sekolah kebanggaan yang inovatif dan progresif. Misi YPJ adalah menumbuh-kembangkan generasi muda yang cerdas, berkarakter, beriman, unggul, dan mampu bersaing menghadapi tantangan masa kini. Sementara nilai-nilai yang tanamkan YPJ adalah kejujuran, tanggungjawab, empati, pikiran terbuka, integritas.

## **2. Penyajian Data**

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyajian data dimulai dengan dari persiapan awal penelitian, persiapan pengambilan data dan penyeleksian, sebagai berikut:

### a. Persiapan awal penelitian

Pada tahap persiapan awal penelitian, terlebih dahulu ditentukan topik yang ingin diteliti berdasarkan fenomena atau kejadian yang dijumpai di sekitar peneliti. Langkah selanjutnya mencari jurnal-jurnal penelitian yang relevan dan referensi dari buku-buku. Setelah melakukan studi pustaka maka diperoleh alat ukur yang tepat untuk mengukur masing-masing variabel, yang akan dijadikan instrumen penelitian dalam pengumpulan data. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang menginformasikan profil responden dan berupa pernyataan-pernyataan tentang variabel keunggulan tenaga asing, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *organization citizenship behavior* (OCB), dan kinerja.

Sebelum kuesioner disebarluaskan kepada responden karyawan YPJ secara keseluruhan, peneliti melakukan uji instrumen terlebih dahulu dengan 30 responden untuk diketahui validasi dan reabilitas instrumen. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil 3 item pernyataan yang tidak valid berkaitan dengan variabel kepuasan, sedangkan untuk item pada variabel lainnya hasilnya valid dan reliabel. Selanjutnya untuk 3 item yang tidak valid diubah pernyataannya sebagai berikut: item 3.4 “Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan” diganti “Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar”, item 3.13 “Rekan kerja anda saling mendukung dalam lingkungan kerja”, diganti “Rekan kerja anda saling saling bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi”, item 5.4 “Hasil pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ”, diganti “Pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ”,

### b. Pelaksanaan pengambilan data

Pada tahap pelaksanaan pengambilan data, terlebih dahulu peneliti mengajukan permohonan kepada Ketua Yayasan dan direktur YPJ agar diberikan ijin untuk melakukan penelitian di instansi yang dipimpinnya, dengan melampirkan surat permohonan ijin penelitian Mahasiswa Pascasarjana yang ditandatangani oleh Ketua UPBJJ 87 Jayapura Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Setelah ijin diberikan, peneliti menyebar kuesioner sebanyak karyawan yang bekerja pada YPJ PT Freeport yaitu sebanyak 148 responden.

Dalam kurun waktu satu minggu, kuesioner terkumpul sebanyak 115 responden pada dua kampus YPJ PT Freeport Indonesia, sementara sisanya tidak dikembalikan. Peneliti menjadikan 115 kuesioner dari responden untuk dijadikan sampel penelitian.

### c. Seleksi dan *quality control* data penelitian.

Pada tahap seleksi dan *quality control* data penelitian, peneliti menyeleksi data kuesioner dari responden, untuk memastikan kelengkapan dalam pengisian kuesioner, baik pengisian profil responden maupun pengisian item-item pernyataan. Di samping itu, peneliti juga menyeleksi responden yang lama kerjanya kurang dari satu tahun untuk tidak dimasukkan menjadi sampel penelitian. Ada 7 kuesioner pengisiannya tidak lengkap dan 3 kuesioner yang lama kerjanya kurang dari satu tahun. Sehingga diperoleh sebanyak 105 kuesioner yang dinyatakan lengkap dan layak dijadikan sampel penelitian.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Profil Responden

Profil responden merupakan gambaran karyawan YPJ yang terdiri atas pekerjaan (guru/administrasi), jenis kelamin, usia, dan pendidikan, dan lama bekerja.

#### a. Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan

Karakteristik responden karyawan YPJ berdasarkan jenis pekerjaan, sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi	Prosentasi
Guru	97	92,38%
Administrasi	8	7,62%
Total	105	100%

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa dari 105 responden sebanyak 92,38% (97 orang) dengan pekerjaan sebagai guru dan 7,62% (8 orang) dengan pekerjaan sebagai tenaga administrasi.

YPJ merupakan lembaga pendidikan maka komposisi jumlah karyawan yang bekerja mayoritas berprofesi sebagai guru, sementara administrasi bertugas memberi pelayanan dan mensuport kebutuhan untuk proses pembelajaran, yaitu petugas administrasi sekolah, petugas foto copy dan pelayanan peralatan sekolah, petugas laboran, dan petugas perpustakaan.

#### b. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden karyawan YPJ berdasarkan jenis kelamin, sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pekerjaan	Frekuensi	Prosentasi
Laki-laki	49	46,67%
Perempuan	56	53,33%
Total	105	100%

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa dari 105 responden sebanyak 46,67% (49 orang) berjenis kelamin laki-laki dan 53,33% (56 orang) berjenis kelamin perempuan. Jumlah responden perempuan lebih banyak dari laki-laki dengan selisih 6,66% atau 7 orang.

Responden perempuan dan laki-laki hampir sama, perbedaan jumlahnya sangat sedikit, karena tidak ada aturan dalam YPJ yang mengharuskan mengambil tenaga kerja dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak. Seleksi tenaga kerja berdasarkan kualifikasi yang disyaratkan, bukan berdasarkan jenis kelamin. Karyawan perempuan dan laki-laki tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menyelesaikan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Namun, dalam studi-studi psikologi ditemukan bahwa perempuan lebih bersedia mematuhi wewenang dan laki-laki cenderung lebih agresif dan pengharapan sukses lebih besar.

c. Karakteristik responden berdasarkan usia

Karakteristik responden karyawan YPJ berdasarkan usia, sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frkuensi	Prosentasi
< 25 tahun	1	0,95%
25 – 34 tahun	26	24,76%
35 – 44 tahun	50	47,62%
>44 tahun	28	26,67%
Total	105	100%

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa dari 105 responden sebanyak 0,95% (1 orang) usianya kurang dari 25 tahun, 24,76% (26 orang) usianya antara 25-34 tahun, 47,62% (50 orang) usianya antara 35-44 tahun, 26,67% (28 orang) usinya lebih dari 44 tahun. Responden tertinggi dengan usia antara 35 - 44 tahun 47,76%, sementara di bawah dan atas dari batas tersebut mempunyai jumlah yang hampir berimbang, yaitu 24,76% dan 26,67%.

Responden dengan usia 35 – 44 tahun menunjukkan kematangan usia dan sangat produktif untuk berkarya. Pada usia tersebut, responden mempunyai kemungkinan kecil untuk berhenti atau pindah kerja karena adanya tanggungan terhadap keluarga dan dihadapkan kenyamanan terhadap upah yang telah diterima, serta tunjangan pensiun yang lebih menarik. Sehingga di usia itu karyawan akan lebih menikmati kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja akan cenderung meningkat pada karyawan dengan bertambah umur mereka.

Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang kuat, diharapkan dapat bekerja keras dan umumnya belum berkeluarga atau berkeluarga anaknya masih relatif sedikit. Karyawan lebih muda umumnya kurang disiplin, kurang bertanggungjawab, dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibanding karyawan yang lebih tua (Nitisemito, 1992).

d. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Karakteristik responden karyawan YPJ berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pekerjaan	Frekuensi	Prosentasi
S3	0	0%
S2	7	6,67%
S1	94	89,52%
Diploma	4	3,81%
SMA	0	0%
Total	105	100%

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa dari 105 responden sebanyak 6,67% (7 orang) mempunyai jenjang pendidikan pascasarjana (S2), 89,52% (94 orang) dengan jenjang pendidikan sarjana (S1), 3,81% (4 orang) dengan jenjang pendidikan diploma. Dengan melihat prosentase jenjang pendidikan responden, maka penulis menyatakan bahwa karyawan YPJ disyaratkan dengan lulusan pendidikan minimal diploma ke atas dan responden mayoritas mempunyai pendidikan sarjana.

Tingkat pendidikan berkaitan positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan pendidikan yang semakin tinggi akan mempengaruhi pola pikirnya sehingga berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Kreitner, 2003). Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja juga semakin meningkat.

e. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Karakteristik responden karyawan YPJ berdasarkan lama dalam bekerja, sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama bekerja	Frekuensi	Prosentasi
>15 tahun	20	19,05%
11 – 15 tahun	22	20,95%
6 – 10 tahun	27	25,71%
1 - 5 tahun	36	34,29%
Total	105	100%

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa dari 105 responden sebanyak 19,05% (20 orang) dengan lama bekerja lebih dari 15 tahun, 20,95% (22 orang) dengan lama bekerja antara 11- 15 tahun, 25,71% (27 orang) dengan lama bekerja antara 6 – 10 tahun, 34,29% (36 orang) dengan lama bekerja antara 1 – 5 tahun. Dengan melihat prosentasi lama bekerja, responden pada masing-masing kriteria lama bekerja mempunyai persentase yang hampir sama (merata), responden dengan lama bekerja antara 1- 5 tahun lebih banyak dibandingkan lainnya.

Masa kerja berkaitan positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan masa kerja yang lama akan cenderung lebih merasa betah dan nyaman dengan pekerjaannya karena telah beradaptasi dengan lingkungan yang cukup lama dan juga adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan di hari tua (Kreitner, 2003).

## 2. Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan, dan mengklasifikasikan ke dalam tabel yang kemudian diberi penjelasan berdasarkan indikator yang paling dominan dan indikator terlemah. Data penelitian ini diperoleh peneliti dari jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yaitu jawaban-jawaban responden dari pertanyaan di dalam angket yang mendukung penelitian.

Pada bagian ini tersaji distribusi frekuensi skor masing-masing item variable dan *mean* setiap item variabel. Untuk mendeskripsikan nilai *mean* setiap item, indikator dan variabel dalam penelitian ini digunakan criteria dengan interval kelas yang diperoleh dari hasil perhitungan :

$$\frac{(\text{Nilai Skor jawaban tertinggi} - \text{Nilai Skor Jawaban terendah})}{\text{Jumlah kelas/Kategori}}$$

Nilai skor jawaban responden dalam penelitian ini mengacu pada skala 5 point dari skala likert (Sugiyono, 2004), sehingga nilai jawaban responden tertinggi adalah 5 dan nilai jawaban terendah adalah 1. Jumlah kelas / kategori yang digunakan dalam penyusunan criteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 5 kelas, sehingga interval kelas adalah  $(5-1) : 5 = 0,8$ . Sedangkan dasar interpretasi nilai rata-

rata yang digunakan dalam penelitian ini mengajukan interpretasi skor menurut Sujana (2001), dan yang digunakan oleh Noermijati (2008). Dengan demikian kriteria untuk mendeskripsikan nilai *mean* yang telah diperoleh setiap butir, indikator, dan variabel dapat dideskripsikan pada tabel 4.6 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Sangat rendah / Buruk
2	1,8 - 2,6	Rendah / Kurang baik
3	2,6 - 3,4	Sedang / Cukup baik
4	3,4 - 4,2	Tinggi / Baik
5	4,2 - 5,0	Sangat Tinggi / Sangat Baik

## 2.1 Gambaran mengenai Keunggulan Tenaga Asing (X1)

Pada variabel Keunggulan Tenaga Asing (X1) diukur menggunakan 5 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Keunggulan Tenaga Asing (X1).

Tabel 4.7  
Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Keunggulan Tenaga Asing (X1)

No	Item pada Keberadaan Tenaga Asing (X1)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
1	Keberadaan tenaga kerja asing dibutuhkan YPJ	F	5	34	38	14	14	3,02
		%	4,8	32,4	36,2	13,3	13,3	
2	Tenaga kerja asing memiliki kemampuan	F	3	24	30	34	14	2,70
		%	2,9	22,9	28,6	32,4	13,3	

No	Item pada Keberadaan Tenaga Asing (X1)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
	sesuai bidang yang dibutuhkan							
3	Tenaga kerja asing mampu memberikan pengetahuan yang dibutuhkan YPJ	F 4 % 3,8	25 23,8	40 38,1	29 27,6	7 6,7	2,90	Sedang
4	Tenaga kerja asing memberikan pengalaman yang berharga yang dibutuhkan YPJ	F 6 % 5,7	27 25,7	36 34,3	32 30,5	4 3,8	2,99	Sedang
5	Tenaga kerja asing memberikan budaya yang positif terhadap YPJ	F 4 % 3,8	19 18,1	33 31,4	43 41,0	6 5,7	2,73	Sedang
<b>Akumulasi Jawaban Responden</b>		F 22 % 4,19	129 24,57	177 33,71	152 28,95	45 8,57	2,87	Sedang

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel Keunggulan Tenaga Asing (X1). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,02 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Keberadaan tenaga kerja asing dibutuhkan YPJ". Dimana mayoritas responden sebanyak 38 orang atau 36,2% menjawab Cukup. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata terendah sebesar 2,7 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Tenaga kerja asing memiliki kemampuan sesuai bidang yang dibutuhkan". Dimana majoritas responden sebanyak 34 orang atau 32,4% menjawab Tidak setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Keunggulan Tenaga Asing (X1) sebesar 2,87. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Keunggulan Tenaga Asing (X1) termasuk dalam kategori Sedang.

## 2.2 Gambaran mengenai Kepemimpinan Transformasional (X2)

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) diukur menggunakan 12 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (X2).

Tabel 4.8  
Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)

No	Item pada Kepemimpinan Transformasional (X2)	SS	Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			S	C	TS	STS		
1	Pimpinan YPJ mampu menyampaikan visi dan misi kepada bawahan dengan jelas	F 5 % 4,8	41 39,0	43 41,0	12 11,4	4 3,8	3,30	Sedang
2	Pimpinan YPJ menumbuhkan rasa bangga kepada bawahan	F 9 % 8,6	36 34,3	36 34,3	17 16,2	7 6,7	3,22	Sedang
3	Pimpinan YPJ mampu memberikan kepercayaan kepada bawahan	F 8 % 7,6	37 35,2	36 34,3	19 18,1	5 4,8	3,23	Sedang
4	Pimpinan YPJ mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik.	F 5 % 4,8	41 39,0	29 27,6	24 22,9	6 5,7	3,14	Sedang
5	Pimpinan YPJ mampu membangkitkan semangat kerja kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.	F 5 % 4,8	35 33,3	38 36,2	22 21,0	5 4,8	3,12	Sedang
6	Pimpinan YPJ mampu memberikan inspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis mencapai tujuan organisasi	F 5 % 4,8	37 35,2	36 34,3	20 19,0	7 6,7	3,12	Sedang
7	Pimpinan YPJ mampu	F 3	35	41	19	7	3,08	Sedang

No	Item pada Kepemimpinan Transformasional (X2)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
	merangsang kreativitas dan inovasi kepada bawahan	%	2,9	33,3	39,0	18,1	6,7	
8	Pimpinan YPJ menghargai ide-ide bawahan	F	6	34	37	22	6	
		%	5,7	32,4	35,2	21,0	5,7	3,11 Sedang
9	Pimpinan YPJ mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat	F	5	32	37	24	7	
		%	4,8	30,5	35,2	22,9	6,7	3,04 Sedang
10	Pimpinan YPJ memperhatikan pada kebutuhan bawahan	F	6	26	46	20	7	
		%	5,7	24,8	43,8	19,0	6,7	3,04 Sedang
11	Pimpinan YPJ menghargai perbedaan individu	F	10	39	38	14	4	
		%	9,5	37,1	36,2	13,3	3,8	3,35 Sedang
12	Pimpinan YPJ memberikan latihan dan pengarahan pada bawahan	F	7	34	47	12	5	
		%	6,7	32,4	44,8	11,4	4,8	3,25 Sedang
<b>Akumulasi Jawaban Responden</b>		F	74	427	464	225	70	
		%	5,87	33,89	36,83	17,86	5,56	3,17 Sedang

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional (X2). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 11, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,35 (tergolong dalam kategori Sedang), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan YPJ menghargai perbedaan individu ". Dimana maroritas responden sebanyak 39 orang atau 37,1% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 9, dengan rata-rata terendah sebesar 3,04 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan YPJ mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat". Dimana maroritas responden sebanyak 37 orang atau 35,2% menjawab Cukup.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) sebesar 3,17. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) termasuk dalam kategori Sedang.

### 2.3 Gambaran mengenai Kepuasan Kerja (X3)

Pada variabel Kepuasan Kerja (X3) diukur menggunakan 13 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja (X3).

**Tabel 4.9**  
Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja (X3)

No	Item pada Kepuasan Kerja (X3)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
1	Upah yang anda terima sesuai dengan beban kerja	F 8 % 7,6	47 44,8	40 38,1	9 8,6	1 1,0	3,50	Tinggi
2	Pekerjaan anda menarik untuk dikerjakan	F 33 % 31,4	56 53,3	15 14,3	0 0,0	1 1,0	4,14	Tinggi
3	Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan	F 13 % 12,4	53 50,5	31 29,5	7 6,7	1 1,0	3,67	Tinggi
4	Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan	F 17 % 16,2	66 62,9	19 18,1	2 1,9	1 1,0	3,91	Tinggi
5	Anda mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang (dipromosi) di YPJ	F 12 % 11,4	31 29,5	39 37,1	19 18,1	4 3,8	3,27	Sedang

6	Anda mendapatkan kesempatan untuk memperoleh penghargaan dari YPJ	F	10	45	37	11	2		
		%	9,5	42,9	35,2	10,5	1,9	3,48	Tinggi
<b>No Item pada Kepuasan Kerja (X3)</b>									
			<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>C</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
7	Anda mendapatkan pengembangan diri dari YPJ	F	12	49	32	10	2		
		%	11,4	46,7	30,5	9,5	1,9	3,56	Tinggi
8	Anda mendapatkan perhatian dari atasan ketika dibutuhkan	F	9	47	34	12	3		
		%	8,6	44,8	32,4	11,4	2,9	3,45	Tinggi
9	Anda mendapatkan bantuan teknis dari atasan sehingga kinerja anda lebih baik	F	10	37	40	14	4		
		%	9,5	35,2	38,1	13,3	3,8	3,33	Sedang
10	Anda mendapatkan perlakuan yang baik dari atasan sehingga pekerjaan anda lebih baik	F	11	50	34	7	3		
		%	10,5	47,6	32,4	6,7	2,9	3,56	Tinggi
11	Rekan kerja anda memiliki kompetensi yang sesuai	F	11	57	30	7	0		
		%	10,5	54,3	28,6	6,7	0,0	3,69	Tinggi
12	Rekan kerja anda bersahabat	F	21	56	25	2	1		
		%	20,0	53,3	23,8	1,9	1,0	3,90	Tinggi
13	Rekan kerja anda saling bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi	F	12	63	23	6	1		
		%	11,4	60,0	21,9	5,7	1,0	3,75	Tinggi
<b>Akumulasi Jawaban Responden</b>		<b>F</b>	<b>179</b>	<b>657</b>	<b>399</b>	<b>106</b>	<b>24</b>	<b>3,63</b>	<b>Tinggi</b>
		%	13,11	48,13	29,23	7,77	1,76		

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja (X3). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,14 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pekerjaan anda menarik untuk dikerjakan". Dimana maroritas responden sebanyak 56 orang atau 53,3% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir

pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata terendah sebesar 3,27 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Anda mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang (dipromosi) di YPJ". Dimana maroritas responden sebanyak 39 orang atau 37,1% menjawab Cukup.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kepuasan Kerja (X3) sebesar 3,63. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kepuasan Kerja (X3) termasuk dalam kategori Tinggi.

#### 2.4 Gambaran mengenai OCB (X4)

Pada variabel OCB (X4) diukur menggunakan 5 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel OCB (X4).

Tabel 4.10  
Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel OCB (X4)

No	Item pada OCB (X4)	F	%	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
				SS	S	C	TS	STS		
1	Adanya perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.	F	15	68	20	2	0		3,91	Tinggi
		%	14,3	64,8	19,0	1,9	0,0			
2	Adanya perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.	F	14	67	22	2	0		3,89	Tinggi
		%	13,3	63,8	21,0	1,9	0,0			
3	Adanya kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun	F	9	42	40	11	3		3,41	Tinggi
		%	8,6	40,0	38,1	10,5	2,9			

No	Item pada OCB (X4)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
	dalam keadaan yang tidak sewajarnya							
4	Adanya pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.	F 16 % 15,2	63 60,0	25 23,8	0 0,0	1 1,0	3,89	Tinggi
5	Adanya perilaku individu yang menunjukkan tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.	F 13 % 12,4	67 63,8	21 20,0	4 3,8	0 0,0	3,85	Tinggi
<b>Akumulasi Jawaban Responden</b>		F 67 % 12,76	307 58,48	128 24,38	19 3,62	4 0,76	3,79	Tinggi

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel OCB (X4).

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,91 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Adanya perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. ". Dimana mayoritas responden sebanyak 68 orang atau 64,8% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 3, dengan rata-rata terendah sebesar 3,41 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Adanya kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya". Dimana mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 40% menjawab Setuju.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel OCB (X4) sebesar 3,79. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel OCB (X4) termasuk dalam kategori Tinggi.

## 2.5 Gambaran mengenai Kinerja Karyawan (Y)

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y) diukur menggunakan 9 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Item pada Kinerja Karyawan (Y)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
1	Pekerjaan yang telah dibebankan kepada anda oleh YPJ dapat terselesaikan dengan baik	F 28 % 26,7	59 56,2	17 16,2	1 1,0	0 0,0	4,09	Tinggi
2	Pekerjaan yang telah dibebankan kepada rekan kerja anda oleh YPJ dapat diselesaikan dengan baik	F 14 % 13,3	62 59,0	26 24,8	3 2,9	0 0,0	3,83	Tinggi
3	Kehadiran dan keaktifan anda dalam YPJ semakin meningkat.	F 28 % 26,7	59 56,2	16 15,2	2 1,9	0 0,0	4,08	Tinggi
4	Hasil pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ	F 27 % 25,7	62 59,0	16 15,2	0 0,0	0 0,0	4,10	Tinggi
5	Pekerjaan anda dilakukan dengan berkualitas, sesuai harapan YPJ	F 25 % 23,8	65 61,9	14 13,3	1 1,0	0 0,0	4,09	Tinggi
6	Pekerjaan yang dilakukan rekan kerja anda dikerjakan dengan berkualitas sesuai harapan YPJ	F 14 % 13,3	64 61,0	25 23,8	2 1,9	0 0,0	3,86	Tinggi

No	Item pada Kinerja Karyawan (Y)	Alternatif Jawaban					Mean	Kategori
		SS	S	C	TS	STS		
7	Pekerjaan anda yang telah ditugaskan YPJ diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	F 19 % 18,1	66 62,9	18 17,1	2 1,9	0 0,0	3,97	Tinggi
8	Pekerjaan rekan anda yang telah ditugaskan YPJ diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan	F 9 % 8,6	67 63,8	25 23,8	4 3,8	0 0,0	3,77	Tinggi
9	Pekerjaan anda dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat melalui kerja sama dengan rekan kerja	F 26 % 24,8	56 53,3	18 17,1	5 4,8	0 0,0	3,98	Tinggi
<b>Akumulasi Jawaban Responden</b>		F 190 % 20,11	560 59,26	175 18,52	20 2,12	0 0,00	3,97	Tinggi

Tabel di atas merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,1 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Hasil pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ". Dimana maroritas responden sebanyak 62 orang atau 59% menjawab Setuju. Sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 8, dengan rata-rata terendah sebesar 3,77 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pekerjaan rekan anda yang telah ditugaskan YPJ diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan". Dimana maroritas responden sebanyak 67 orang atau 63,8% menjawab Setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 3,97. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kinerja Karyawan (Y) termasuk dalam kategori Tinggi.

### 3. Structural Equation Modeling (SEM)

Model persamaan struktural (SEM) terdiri dari 2 unsur, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Dimana di dalam SEM dilakukan 3 kegiatan analisis sekaligus dalam sekali analisis, yaitu 1) Validitas CFA (*Confirmatory factor Analysis*); 2) Analisis Jalur (*Path Analysis*) 3) uji ketepatan model (*Goodness of fit*). Sebelum membahas hasil analisis SEM, perlu dilakukan uji asumsi yang dalam hal ini mencakup evaluasi normalitas data dan evaluasi *outliers*. Hasil pengolahan data tentang pengujian asumsi yang dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.1 Uji Asumsi Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan sebagai syarat untuk mengolah data menggunakan metode pendugaan *Maximum Likelihood* (ML). Terpenuhinya normalitas data dapat menghindari bias dan ketidakefisienan hasil. Uji normalitas diukur dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (0,01). Berdasarkan hasil olahan data penelitian dibandingkan dengan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal, secara *multivariate*, dan apabila mengacu pada teori *Dalil Limit Pusat* yang menyatakan bahwa data pengamatan dengan jumlah sampel lebih besar dari 30 maka sudah mendekati sebaran normal, sehingga asumsi ini dapat diabaikan.

### 3.2 Uji Asumsi Outliers

*Outliers* adalah pengamatan yang bersifat unik, di mana karakteristiknya berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya. *Outliers* dapat dideteksi dari nilai-nilai ekstrim yang muncul dari engamatan total secara keseluruhan. Salah satu evaluasi *outliers* dilakukan secara *univariate* yaitu dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikann sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score*, dan evaluasi *outliers* secara *multivariate* yaitu dengan menggunakan jarak Mahalanobis untuk tiap-tiap observasi.

Jarak Mahalanobis menunjukkan jarak dari sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Square* pada tingkat derajat kebebasasn (*degree of freedom*) tertentu dan pada tingkat signifikansi (*alpha*) tertentu.

Dalam studi ini, berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai Jarak Mahalanobis terbesar yaitu pada observasi 29 sebesar 84,973, sedangkan nilai pembanding yang didapatkan 309,326. Nilai Jarak Mahalanobis yang lebih kecil dari nilai pembanding menjelaskan bahwa tidak terdapat *outliers* pada seluruh pengamatan yang diobservasi, sehingga tidak ada pengamatan yang dikeluarkan dari model.

### 3.3 Model Pengukuran (*Measurement model*)

*Measurement model* merupakan model dengan hasil perhitungan berdasarkan perhitungan menggunakan program AMOS 20. Metode yang digunakan yaitu *Confirmatory Factor Analysis*, dimana dengan menggunakan alat ini akan diketahui indikator-indikator yang ada dapat menjelaskan sebuah konstruk. Tujuan dari model

pengukuran (*measurement model*) adalah untuk menggambarkan sebaik apa indikator-indikator di dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran validitas dan reliabilitas. Indikator-indikator yang digunakan untuk merefleksikan suatu variabel juga mengandung *error*, sehingga juga harus dipertimbangkan dalam analisis statistik.

Evaluasi terhadap validitas dari model pengukuran dapat dilakukan dengan melihat hasil estimasi muatan-muatan faktornya. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai-t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis ( $\geq 1,96$ ) dan/atau muatan faktor standarnya  $\geq 0,50$ . Sedangkan evaluasi terhadap reliabilitas dari model pengukuran dalam SEM dapat menggunakan *cronbach alpha reliability measure* ( $\geq 0,70$ ). Reliabilitas suatu konstruk dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Cronbach's alpha} = \alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

$N$  = ekuivalen dari indikator

$\sigma_i^2$  = Varians masing- masing indikator

$\sigma_t^2$  = Varians dari jumlah semua indikator

Rekapitulasi hasil evaluasi validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12  
Evaluasi Validitas dan Reliabilitas (*Outer Model Sebelum Eliminasi*)

<b>Variabel Laten</b>	<b>Variabel Teramati</b>	<b>Validitas CFA</b>			<b>Reliabilitas Alpha Cronbach</b>		
		<b>Loading Factors</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Ket</b>	<b>Reliability</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Kesimpulan</b>
Keberadaan Tenaga Asing (X1)	X11	0,799	0,50	Valid	0,923	0,700	Reliabel
	X12	0,897	0,50	Valid			
	X13	0,901	0,50	Valid			
	X14	0,904	0,50	Valid			
	X15	0,712	0,50	Valid			
Kepemimpinan Transformasional (X2)	X21	0,798	0,50	Valid	0,967	0,700	Reliabel
	X22	0,805	0,50	Valid			
	X23	0,714	0,50	Valid			
	X24	0,746	0,50	Valid			
	X25	0,852	0,50	Valid			
	X26	0,843	0,50	Valid			
	X27	0,814	0,50	Valid			
	X28	0,886	0,50	Valid			
	X29	0,93	0,50	Valid			
	X210	0,920	0,50	Valid			
	X211	0,894	0,50	Valid			
	X212	0,896	0,50	Valid			
Kepuasan Kerja (X3)	X31	0,399	0,50	Tidak Valid	0,888	0,700	Reliabel
	X32	0,429	0,50	Tidak Valid			
	X33	0,473	0,50	Tidak Valid			
	X34	0,569	0,50	Valid			
	X35	0,562	0,50	Valid			
	X36	0,676	0,50	Valid			

OCB (X4)	X37	0,761	0,50	Valid	0,858	0,700	Reliabel
	X38	0,818	0,50	Valid			
	X39	0,809	0,50	Valid			
	X310	0,816	0,50	Valid			
	X311	0,567	0,50	Valid			
	X312	0,544	0,50	Valid			
	X313	0,518	0,50	Valid			
	X41	0,819	0,50	Valid			
	X42	0,847	0,50	Valid			
	X43	0,602	0,50	Valid			
	X44	0,760	0,50	Valid			
	X45	0,889	0,50	Valid			
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,706	0,50	Valid			
	Y2	0,753	0,50	Valid			
	Y3	0,861	0,50	Valid			
	Y4	0,751	0,50	Valid			
	Y5	0,783	0,50	Valid	0,922		
	Y6	0,799	0,50	Valid			
	Y7	0,808	0,50	Valid			
	Y8	0,739	0,50	Valid			
	Y9	0,755	0,50	Valid			

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa beberapa nilai *Loading factor*  $\geq 0,50$ , kecuali pada Item X<sub>31</sub>, X<sub>32</sub>, X<sub>33</sub>. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas semua variabel-variabel manifes terhadap variabel latennya adalah kurang baik. Sedangkan dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach Reliability* (CR)  $\geq 0,70$ , dikarenakan terdapat beberapa item / faktor yang dinyatakan tidak valid, maka pengujian diulang dengan mempertimbangkan beberapa item/faktor yang dinyatakan tidak layak untuk dilanjutkan pada penelitian selanjutnya, dalam hal ini peneliti mempertimbangkan untuk mengeluarkan item atau

faktor yang memiliki nilai bobot faktor yang rendah atau tidak mencapai standar validitas yang baik, yaitu mereduksi atau menyederhanakan pengukuran indikator dengan mengeluarkan item yang diberi tanda merah hingga hasil pengujian ulang menghasilkan nilai bobot faktor dan CR yang sesuai dengan standar kriteria evaluasi model pengukuran. Secara detail dijabarkan hasil analisis sebagai berikut.

Tabel 4.13  
Evaluasi Validitas dan Reliabilitas (*Outer Model Setelah Eliminasi*)

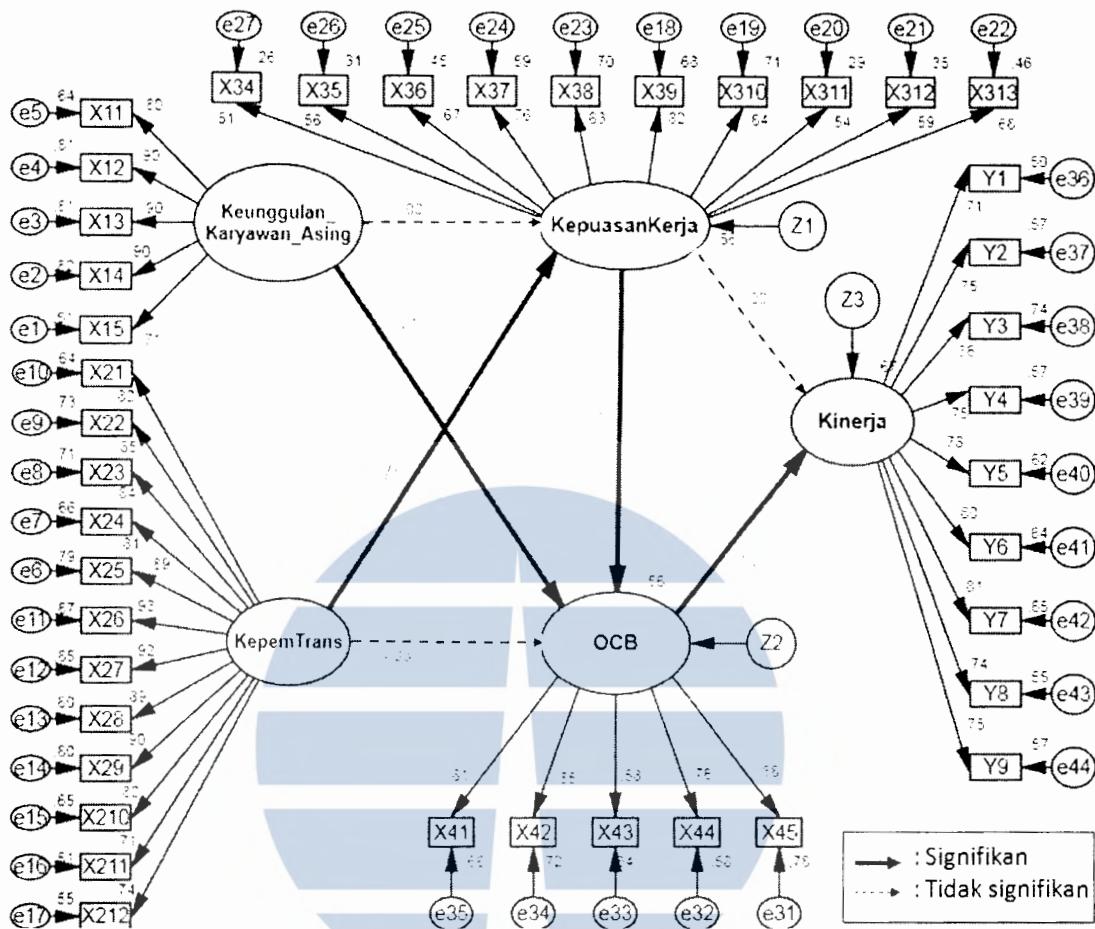
Variabel Laten	Variabel Teramati	Validitas CFA			Rank	Reliabilitas Alpha Cronbach		
		Loading Factors	Rule of Thumb	Ket		Reliability	Rule of Thumnb	Kesimpulan
Keberadaan Tenaga Asing (X1)	X11	0,799	0,500	Valid	4	0,923	0,700	Reliabel
	X12	0,897	0,500	Valid	3			
	X13	0,901	0,500	Valid	2			
	<b>X14</b>	<b>0,905</b>	<b>0,500</b>	<b>Valid</b>	<b>1</b>			
	X15	0,713	0,500	Valid	5			
Kepemimpinan Transformasional (X2)	X21	0,799	0,500	Valid	10	0,967	0,700	Reliabel
	X22	0,852	0,500	Valid	6			
	X23	0,843	0,500	Valid	7			
	X24	0,813	0,500	Valid	8			
	X25	0,887	0,500	Valid	5			
	<b>X26</b>	<b>0,930</b>	<b>0,500</b>	<b>Valid</b>	<b>1</b>			
	<b>X27</b>	<b>0,920</b>	<b>0,500</b>	<b>Valid</b>	<b>2</b>			
	X28	<b>0,894</b>	<b>0,500</b>	<b>Valid</b>	<b>4</b>			
	X29	0,895	<b>0,500</b>	Valid	3			
	X210	0,805	0,500	Valid	9			
	X211	0,714	0,500	Valid	12			
	X212	0,745	0,500	Valid	11			
Kepuasan Kerja (X3)	X34	0,509	0,500	Valid	0	0,898	0,700	Reliabel
	X35	0,559	0,500	Valid	8			
	X36	0,670	0,500	Valid	6			
	X37	0,765	0,500	Valid	4			
	X38	0,834	0,500	Valid	2			

Variabel Laten	Variabel Teramati	Validitas CFA			Rank	Reliabilitas Alpha Cronbach					
		Loading Factors	Rule of Thumb	Ket		Reliability	Rule of Thumb	Kesimpulan			
OCB (X4)	X39	0,823	0,500	Valid	3	0,858	0,700	Reliabel			
	<b>X310</b>	<b>0,843</b>	<b>0,500</b>	<b>Valid</b>	<b>1</b>						
	X311	0,541	0,500	Valid	9						
	X312	0,591	0,500	Valid	7						
	X313	0,680	0,500	Valid	5						
Kinerja Karyawan (Y)	X41	0,817	0,500	Valid	3	0,922	0,700	Reliabel			
	X42	0,845	0,500	Valid	2						
	X43	0,602	0,500	Valid	5						
	X44	0,760	0,500	Valid	4						
	<b>X45</b>	<b>0,892</b>	<b>0,500</b>	<b>Valid</b>	<b>1</b>						
Y1 0,705 0,500 Valid 9											
Y2 0,752 0,500 Valid 6											
<b>Y3 0,861 0,500 Valid 1</b>											
Y4 0,750 0,500 Valid 7											
Y5 0,782 0,500 Valid 4											
Y6 0,798 0,500 Valid 3											
Y7 0,809 0,500 Valid 2											
Y8 0,739 0,500 Valid 8											
Y9 0,755 0,500 Valid 5											

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh nilai *Loading factor*  $\geq 0,50$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas semua variabel-variabel manifes terhadap variabel latennya adalah baik. Sedangkan dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa semua nilai Cronbach Reliability (CR)  $\geq 0,70$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel-variabel laten tersebut memiliki reliabilitas yang baik. Secara detail, guna mengetahui faktor kunci yang paling dominan dalam memberikan kontribusi terhadap konstruk latent dijelaskan sebagai berikut.

1. Faktor (item) yang paling baik dalam membentuk Variabel **Keberadaan Tenaga Asing (X1)** adalah **X14 (Tenaga kerja asing memberikan pengalaman yang berharga yang dibutuhkan YPJ)** dengan loading faktor tertinggi sebesar **0,905**.
2. Faktor (item) yang paling baik dalam membentuk Variabel **Kepemimpinan Transformasional (X2)** adalah **X26 (Pimpinan YPJ mampu memberikan inspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis mencapai tujuan organisasi)** dengan loading faktor tertinggi sebesar **0,930**.
3. Faktor (item) yang paling baik dalam membentuk Variabel **Kepuasan Kerja (X3)** adalah **X310 (Anda mendapatkan perlakuan yang baik dari atasan sehingga pekerjaan anda lebih baik)** dengan loading faktor tertinggi sebesar **0,843**.
4. Faktor (item) yang paling baik dalam membentuk Variabel **OCB (X4)** adalah **X45 (Adanya perilaku individu yang menunjukkan tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi)** dengan loading faktor tertinggi sebesar **0,892**.
5. Faktor (item) yang paling baik dalam membentuk Variabel **Kinerja Karyawan (Y)** adalah **Y3 (Kehadiran dan keaktifan anda dalam YPJ semakin meningkat)** dengan loading faktor tertinggi sebesar **0,861**.

Guna memudahkan evaluasi *outer model* yang sekaligus terintegrasi dengan analisis jalur (*path analysis*), berikut disajikan diagram jalur model *pengukuran (outer model)* dan model struktural (*structural model*) sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 4.1 Diagram Outer Model (CFA) dan Structural Model (Path)

### 3.4 Model Struktural (Structural Model)

Bagian ini berhubungan dengan evaluasi terhadap koefisien-kofisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Sebuah hubungan kausal dinyatakan tidak signifikan jika nilai *critical ratio* (C.R.) berada diantara rentang -1,96 dan 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,05. Dengan bantuan aplikasi program AMOS 20

diperoleh hasil estimasi nilai *critical ratio* model struktural. Secara ringkas hasil perhitungan koefisien-koefisien tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.14  
Hasil Estimasi dan pengujian Hipotesis

Variabel			Koefisien Jalur	Hasil Uji Hipotesis		Kesimpulan
Eksogen	-->	Endogen		CR	p-value	
KaryawanAsing	-->	KepuasanKerja	0,003	0,046	0,963	Tidak signifikan
KepemTrans	-->	KepuasanKerja	0,748	4,788	0,000	Signifikan
KaryawanAsing	-->	OCB	-0,242	-3,000	0,003	Signifikan
KepemTrans	-->	OCB	-0,038	-0,310	0,756	Tidak signifikan
KepuasanKerja	-->	OCB	0,732	3,993	0,000	Signifikan
OCB	-->	Kinerja	0,817	5,657	0,000	Signifikan
KepuasanKerja	-->	Kinerja	-0,001	-0,006	0,995	Tidak signifikan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil estimasi dan pengujian hipotesis. Variabel KaryawanAsing memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,003 dengan nilai CR sebesar 0,046 dan p-value sebesar 0,963. Karena nilai CR berada pada rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value > 0,05, maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  diterima, artinya Karyawan Asing berpengaruh tidak signifikan terhadap KepuasanKerja.

Variabel KepemTrans memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap KepuasanKerja sebesar 0,748 dengan nilai CR sebesar 4,788 dan p-value sebesar 0. Karena nilai CR di luar rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value < 0,05, maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya KepemTrans berpengaruh signifikan terhadap KepuasanKerja.

Variabel KaryawanAsing memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap OCB sebesar -0,242 dengan nilai CR sebesar -3 dan p-value sebesar 0,003. Karena nilai CR di luar rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value < 0,05, maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya KaryawanAsing berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Variabel KepemTrans memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap OCB sebesar -0,038 dengan nilai CR sebesar -0,31 dan p-value sebesar 0,756. Karena nilai CR berada pada rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value > 0,05, maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  diterima, artinya KepemTrans berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.

Variabel KepuasanKerja memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap OCB sebesar 0,732 dengan nilai CR sebesar 3,993 dan p-value sebesar 0. Karena nilai CR di luar rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value < 0,05, maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya KepuasanKerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Variabel OCB memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap Kinerja sebesar 0,817 dengan nilai CR sebesar 5,657 dan p-value sebesar 0. Karena nilai CR di luar rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value < 0,05, maka hipotesis statistik menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Variabel KepuasanKerja memiliki pengaruh (koefisien Jalur) terhadap Kinerja sebesar -0,001 dengan nilai CR sebesar -0,006 dan p-value sebesar 0,995. Karena nilai CR berada pada rentang -1,96 dan 1,96 serta nilai p-value > 0,05, maka hipotesis

statistik menyatakan  $H_0$  diterima, artinya KepuasanKerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja.

Setelah diketahui faktor yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan terhadap variabel endogen pada masing-masing sub-struktur, maka perlu diketahui apakah variabel yang tidak signifikan secara langsung dapat berpengaruh signifikan ketika melalui variabel perantara (mediasi). Oleh karena itu disajikan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antar variabel.

Tabel 4.15  
Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten

Pengaruh Tidak Langsung	Perhitungan	Hasil	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap OCB (X4) melalui Kepuasan Kerja (X3)	$0,748 \times 0,732$	0,548	Signifikan
Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (X4)	$0,732 \times 0,817$	0,598	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui pengaruh variabel laten secara tidak langsung terhadap variabel latent yang dituju. Adapun pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap OCB (X4) melalui Kepuasan Kerja (X3) adalah sebesar 0,548. Adapun pengaruh pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (X4) adalah sebesar 0,598.

### 3.5 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Tahap pertama dari uji kecocokan ini ditujukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) antara data dengan model. SEM tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan

prediksi model. Sebagai gantinya, beberapa ukuran GOF atau *Goodness of Fit Indices* (GOFI) dapat digunakan secara bersama-sama atau kombinasi. Tidak satupun dari ukuran-ukuran GOF atau GOFI secara eksklusif dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kecocokan keseluruhan model. Petunjuk terbaik dalam menilai kecocokan model adalah teori substantive yang kuat. Jika model hanya menunjukkan atau mewakili teori substantive yang tidak kuat, dan meskipun model mempunyai kecocokan model yang sangat baik, agak sukar bagi kita untuk menilai model tersebut.

Uji kecocokan keseluruhan model berkaitan dengan analisis terhadap GOF statistik yang dihasilkan oleh program, dalam hal ini AMOS 20. Dengan menggunakan pedoman ukuran-ukuran GOF dan hasil GOF statistic, maka dapat dilakukan analisis kecocokan keseluruhan model sebagai berikut:

Tabel 4.16  
Hasil Fit Index CMIN/DF

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	89	1760,281	772	,000	2,280
Saturated model	861	,000	0		
Independence model	41	4871,058	820	,000	5,940

Berdasarkan hasil fit index untuk CMIN/DF, diketahui nilai CMIN/DF sebesar 2,280. Karena nilai CMIN/DF tersebut kurang dari 5, maka model penelitian ini dapat diterima.

Tabel 4.17  
Hasil Fit Index GFI dan AGFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,160	,555	,504	,498
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,323	,124	,081	,119

Dengan melihat hasil *fit index* untuk GFI (*Goodness of Fit Index*) sebesar 0,555, dapat disimpulkan bahwa model yang dibuat cukup fit. Untuk nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) sebesar 0,504 juga menunjukkan nilai yang cukup besar, sehingga dapat diartikan juga model yang dibuat cukup fit.

Tabel 4.18  
Hasil *Fit Index* RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,111	,104	,118	,000
Independence model	,218	,212	,224	,000

Perhitungan nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar 0,111 menunjukkan nilai di luar rentang 0,05 sampai 0,08, yang menunjukkan model belum cukup fit.

Tabel 4.19  
Hasil *Fit Index* NFI dan TLI

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,639	,616	,759	,741	,756
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Berdasarkan nilai NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0,639 dan nilai TLI (*Tucker-Lewis Index*) sebesar 0,741 yang mendekati nilai 1 maka dapat dikatakan model yang ada sudah cukup fit.

## C. Pembahasan

### 1. Pengaruh Keunggulan Tenaga Kerja Asing terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan tenaga kerja asing terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur 0,003 dan nilai p-value > 0,05 untuk variabel bebas keberadaan tenaga kerja asing tidak berpengaruh terhadap variabel terikatnya kepuasaan kerja.

Kepuasaan kerja merupakan hal yang paling diinginkan oleh setiap karyawan. Kepuasan kerja didapat dari kondisi kerja, komunikasi antar pegawai yang baik dan pekerjaan yang tidak membebani. Kepuasaan kerja merupakan hal yang harus diterima oleh setiap karyawan juga melancarkan pekerjaan.

Tenaga kerja asing mempunyai kompetensi lebih unggul dibanding dengan tenaga kerja lokal. Tenaga kerja asing mempunyai semangat kerja dan motivasi lebih, keunggulan ini lah yang belum dimiliki oleh tenaga kerja lokal. Dengan adanya tenaga kerja asing, budaya yang dibawa bisa merubah dan memberi dampak positif terhadap tenaga kerja lokal. Gudykunst dan Kim (dalam Liliweli, 2004) mengartikan adaptasi sebagai perubahan dari suatu masyarakat atau sub masyarakat kepada masyarakat mengangkut perbedaan kebudayaan yang disebabkan oleh perpindahan seseorang dari suatu sistem kebudayaan menuju kebudayaan lainnya. Di samping itu, harapan dari karyawan nasional dengan keunggulan mereka bisa meningkatkan keahlian tidak terlaksana dengan baik.

Disamping memiliki dampak positif, namun tenaga kerja asing juga memiliki dampak tidak baik bagi tenaga kerja lokal. Struktur budaya yang berbeda, tingkah laku dan kebiasaan yang berbeda tidak bisa diterima langung oleh tenaga kerja lokal. Hal tersebut terjadi di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia. Perbedaan budaya belum bisa diterima dengan baik dan menyebabkan kurangnya komunikasi antar tenaga kerja.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan asing tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Keunggulan yang dimiliki tenaga asing tidak sesuai dengan harapan karyawan. Begitu pula perbedaan sifat, budaya, dan kebiasaan yang dimiliki tenaga kerja asing belum bisa diterima di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

## 2. Pengaruh Keunggulan Tenaga Kerja Asing terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara keberadaan tenaga kerja asing terhadap OCB. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur  $-0,242$  dan nilai  $p\text{-value} < 0,05$  untuk variabel bebas keunggulan tenaga kerja asing terhadap variabel terikatnya OCB.

OCB adalah perilaku ekstra peran individu. Prinsip utama dari OCB digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku, dapat meningkatkan efektivitas organisasi. OCB merupakan kesediaan individu untuk berkontribusi dan bekerja dengan bekerja sama. Tenaga kerja asing yang memiliki budaya saling membantu dan bekerja sama sangat dibutuhkan dalam

setiap organisasi. Dengan adanya tenaga kerja asing diharap mampu bekerja sama dengan tenaga kerja lokal dan dapat meningkatkan efektifitas organisasi. OCB memiliki sikap membantu orang lain, disiplin, sportivitas, kebaikan dan kebijakan.

Tenaga kerja asing yang memiliki kompeten dan sifat budaya yang baik merupakan unsur dari OCB. Tenaga kerja asing diharap bisa berbaur dengan tenaga kerja lokal akan menciptakan suasa kerja yang baik dan organisasi dapat berjalan dengan baik. Namun keunggulan tenaga kerja asing berpengaruh negatif terhadap OCB, dimana tenaga kerja asing belum bisa berbaur dan bekerja sama dengan tenaga kerja lokal. Prinsip utama dari OCB digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku, dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan asing berpengaruh negatif terhadap OCB. Karyawan asing mempunyai budaya yang berbeda dengan tenaga kerja lokal dan belum mampu bekerja sama, sifat kerja sama, dan budaya karyawan asing berpengaruh negatif terhadap OCB di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukan nilai koefisien jalur 0,748 dan p-value < 0,05 untuk variabel bebas Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel terikatnya kepuasan kerja.

Day dan Lord (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran dan tujuan kerja. dimana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Senada dengan pendapat tersebut. penelitian terhadap keterkaitan antara kepemimpinan terhadap kinerja kerja pernah dilakukan Elonkov, (2000), Borrill, *et al* (2005), Waldman *et al*, (2005), dan Ogbonna and Harris, (2000) yang menyimpulkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja kerja. Kepemimpina yang baik akan diterima oleh karyawan dan akan memberikan dampak positif dan akan memberi kepuasan kerja. Dengan terwujudnya kepuasan kerja maka kinerja akan naik.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

#### 4. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Tranformasional terhadap OCB. Hasil analisis menunjukan koefisien jalur -0,038 nilai p-value > 0,05 untuk variabel bebas Kepemimpinan Tranformasional terhadap variabel terikatnya OCB.

Organisasi citizenship behavior (OCB) menurut Organ (1988), dalam teori organisasi konteks muncul sebagai sistem kerjasama dan orang-orang kesediaan untuk berkontribusi dan bekerja dengan sistem kerjasama dan syarat mutlak dalam organisasi. Apabila OCB meningkat maka organisasi juga akan lebih baik. Namun ini belum berlaku di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

Kepemimpinan transformasional yang dimiliki pimpinan belum bisa meningkatkan kontribusi atau kesediaan karyawan untuk bekerja sama. Kepemimpinan transformasional merupakan tindakan pimpinan dalam memotivasi bawahan. Pimpinan harus bisa memilah atau memberikan dukungan sesuai dengan kondisi tanpa harus memaksa kehendaknya. Perbedaan ini yang membuat kepemimpinan transformasional sulit diterapkan di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Berbedaan sifat, budaya, dan kebiasaan yang dimiliki tenaga kerja belum bisa dikelola dengan baik oleh pimpinan di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

## 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil analisis menunjukan nilai koefisien jalur 0,732 dan p-value < 0,05 untuk variabel bebas kepuasan kerja terhadap variabel terikatnya OCB.

Kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi sangat berpengaruh pada tingkat kinerja pegawai, karena jika kepuasan kerja bisa tercapai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Seperti yang diungkapkan Luthans (2011) bahwa, indikator kepuasan kerja, antara lain: (a) bekerja sendiri, mengacu pada bagaimana menarik pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, (b) sistem pembayaran, lihat korespondensi antara pembayaran

jumlah (gaji / upah) yang diterima berdasarkan tuntutan pekerjaan, (c) promosi, lihat untuk kesempatan untuk mendapatkan promosi untuk posisi yang lebih tinggi, (d) sikap atasan, atasan, supervisor, lihat kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Dengan tercapainya kepuasan kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuan.

Organisasi citizenship behavior (OCB) menurut Organ (1988), dalam teori organisasi konteks muncul sebagai sistem kerjasama dan orang-orang kesediaan untuk berkontribusi dan bekerja dengan sistem kerjasama dan syarat mutlak dalam organisasi. Apabila OCB meningkat maka organisasi juga akan lebih baik. Kepuasaan kerja didapat dari kondisi dan lingkungan kerja, kepuasan merupakan perasaan yang timbul dari sebuah aktivitas kerja. Saat kepuasaan kerja meningkat, maka akan meningkatkan OCB dimana akan muncul sikap positif dan berdampak pada kerjasama kerja yang baik.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Apabila kepuasan kerja meningkat maka OCB akan meningkat juga.

## 6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,001 dan nilai p-value > 0,05 untuk variabel bebas Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan merupakan kondisi yang diharapkan oleh semua orang, saat kepuasan diterima maka akan memberi dampak positif bagi semua orang. Namun karena sifat dari karyawan berbeda beda dengan tingkat kepuasan berbeda pula, sulit untuk memberikan kepuasan kerja pada semua karyawan. Kinerja karyawan tergantung dari apa yang dihasilkan karyawan bukan dari kepuasan yang kerja yang diterima karyawan. Namun kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Kinerja adalah hasil dari hubungan antara usaha, kemampuan, dan tugas-tugas yang dibebankan persepsi (Timpe, 2002).

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Kepuasan seseorang berbeda-beda, setiap karyawan pasti membutuhkan kepuasaan kerja. Kinerja karyawan tidak tergantung kepuasaan kerja yang dimiliki karyawan di Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia.

## 7. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur 0,817 dan p-value < 0,05 untuk variabel bebas OCB terhadap variabel terikatnya kinerja karyawan. Hal ini berarti OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik dan efektif OCB yang diterapkan oleh setiap karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

*Organisasi citizenship behavior* (OCB) merupakan kondisi atau keadaan yang ada dalam diri seseorang dalam menjalani suatu kegiatan, yaitu kerjasama. Manusia tidak bisa lepas dari kerjasama dalam melakukan suatu kegiatan. Dengan kerjasama sesuatu yang dianggap berat akan terasa ringan bahkan dilakukan dengan rasa senang. Menurut Organ (1988), dalam teori organisasi konteks muncul sebagai sistem kerjasama dan orang-orang kesediaan untuk berkontribusi dan bekerja dengan sistem kerjasama dan syarat mutlak dalam organisasi. Apabila OCB meningkat maka organisasi juga akan lebih baik. Kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan OCB yang baik.

Dharma (1991) memberikan tolok ukur terhadap kinerja , yang terdiri dari tiga komponen: (a) jumlah kuantitas , yaitu yang harus diselesaikan, (b) kualitas, output kualitas, (c) Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ketiga tolak ukur ini dapat terjadi dengan baik saat OCB dalam diri karyawan berjalan dengan baik. Kinerja tergantung dari SDM yang ada dalam menghasilkan atau memproduksi produk. Ini terjadi pada Yayasan Pendidikan Jayawijaya PT Freeport Indonesia, didapat dari hasil penelitian bahwa jika OCB meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan. Apabila OCB meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat juga.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Mengacu pada hasil-hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya. maka pada bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Keunggulan Tenaga Kerja Asing tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Keunggulan Tenaga Kerja Asing berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Kepemimpinan Tranformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
6. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### B. Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil temuan dalam penelitian ini, maka dipandang perlu untuk memberikan beberapa saran, antara lain: Berdasarkan keseluruhan hasil temuan dalam penelitian ini, maka dipandang perlu untuk memberikan beberapa saran, antara lain:

1. Karyawan asing dengan keunggulannya belum bisa memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam organisasi dan bahkan sebaliknya memberikan pengaruh

negatif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di YPJ PT Freeport Indonesia. Untuk itu, YPJ PT Freeport Indonesia tidak perlu menggunakan tenaga asing dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia dan organisasi dalam mencapaian kinerja yang diharapkan.

2. Kepemimpinan transformasional yang ada saat ini tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di YPJ PT Freeport Indonesia. Oleh karena itu YPJ PT Freeport Indonesia membutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja dan menciptakan perilaku – perilaku individu karyawan dapat memberikan nilai dan manfaat terbaik bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ackerman, D., & Gross, B. L. (2005). My Instructor Made Me do it: Task Characteristics of Procrastination. *Journal of Marketing Education*. 27.P.5-13.
- Ambar T. Sulistiyan dan Rosidah (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Anderson, W. P. (1977). Weed Science Principles. West Publishing Co, New York.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multilevel Framework for Examining The Diffusion of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Quarterly*. 6(2),199-218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_, and Riggio, R. (2006). Transformasional Leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies. UK: University of Exeter.
- Borrill, C. W & Dawson, J. F. (2005). The Relationship between leadership and Trust Performance. *Aston Buiness School*. Aston University Birmingham B4 7 ET.
- Cellucci, Anthony J, and David L. De Vries (1978), Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ, Technical Report II (Center for Creative Leadership).
- Czinkota, Ronkainen & Moffet (1996). *International Business*. Florida: The Dryden Press.
- Darmawati, A., Hidayati, L.N., & Herlina, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organisational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*. 9 (1) hal.3-14.
- Day, D. V. and Lord, R.G. (1988). Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for New Theory and Methodology. *Journal of Management*, 14. p.453-464.
- De Cenzo, D. A & Robbins, S. P. (1996). *Human Resouces Management*. 5 Th. End. New York: John Willey & Sons. Inc.

- Dessler, G. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Dharma, A. (1991), *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: PT. Rajawali.
- DiPaola, M. F., and Neves, P. M. M. C. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No 4, pp. 490–507.
- Dole, C. and Schroeder, R. G. (2001). The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 4.
- Elenkov, D.S. (2000). Effects of leadership on organizational performance in Russian Companies. *Journal of Management*, 7. p.17-26.
- Flaherty, M.T. (1999). *Global Operations Management*. New York: McGraw Hill.
- Fredendall, L, and Hill, E. 2001. Basics of Supply Chain Management. St Lucie Press. Boca Raton.
- Ghozali, Imam. dan Fuad, (2005), *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Griffin, J. E., and Sergio R. O. (2004). Textbook of Endocrine Physiologi. USA: Oxford University Press.
- Handoko, H. (2010). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hardaningtyas, D. (2004). Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Pagawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III, Tesis Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Hornby, A. S. (1987). *Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English*, Revised and Update, Oxford University Press.

- Howell, J.M., and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 891-902.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P. (2011). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6 (547), pp. 89 – 104.
- Iffaldano, M. T. dan Muchinsky, P. M., (1985). Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.
- Jehad M., Farhana, Q., dan Mohamad, A. (2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institution. Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 149–165.
- Kartini, D. (2009). *Corporate Social Responsibility: Transformasi Konsep Sustainability Management dan Implementasi di Indonesia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Kasunu, A. A. dan Riana, G. (2014). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Guru SMA Negeri 3 Denpasar. Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali Indonesia.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2003). *Organizational Behavior* (Terjemahan Erly Swandy). Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Liliweri, Alo. (2004). Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Locke, E. A. (1997). Esensi Kepemimpinan (Terjemahan). Jakarta : Mitra Utama.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.

- Maharani, V., Afnan, E. dan Noermijati (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. Management Department Economic and Business Faculty of Brawijaya University Indonesia. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 17.
- Mahesa, D. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mas'ud, F. (2004). Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. P. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maryani, D., dan Supomo, B. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual. *Jurnal bisnis dan akuntansi*, Vol. 3, No.1, 367-376.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management*, 11th Edition. Prentice Hall, New Jersey USA.
- Nitisemito, A. S. (1992). Manajemen Personalia, Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noer, A., Sahara, S. M. dan Heni, H. (2012). Efektivitas Tenaga Ahli (TA) Asing dalam mendukung Kinerja di Kementrian Keuangan (Kerjasama antara Kementrian Keuangan dengan Institut Pertanian Bogor). Departeman Ilmu Ekonomi, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Ogbonna, E. and Harris C. L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Emperical Evidence form UK Company, *Journal of Resources management*, vol 11, page 766-788.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. USA: Sage Publications, Inc.
- Pattanaik, S., and Biswas, S. (2005). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Between Organizational Identification And Its Consequences, Paper.

- Prasetya, B. dan Jamah, L. M. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). Perilaku Organisasi, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. dan Judge. (2008). Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7.
- Santoso, S. (2011). *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Shweta, J., and Srirang, J. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*. 1 (2), pp. 27-36.
- Sirait, (2006). Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soekanto, S. (1986). *Teori Sosiologi Tentang Perubahan Sosial*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Solimun, (2002). *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Strauss, L. (1968). "Natural Law". International Encyclopedia of the Social Sciences. Macmillan, dalam [http://en.wikipedia.org/wiki/Natural\\_law](http://en.wikipedia.org/wiki/Natural_law)
- Sugiyono, (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Timpe, A.D. (2002). Kreativitas. Jakarta: Gramedia.
- Vannecia, M.S., Eddy, M.S., dan Roy, S. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 1, No. 1.
- Victor, H. Vroom. (1964). Work and Motivation. New York : John Wiley & Son, Inc., dikutip tidak langsung oleh Hasibuan, M.S.P. (2007), Organisasi dan Motivasi. Jakarta : Bumu Aksara.

- Waldman, A., David, G. G., Ramirez, R. J. Hause & Puraman, P. (2005). Does Leadership Matters? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental uncertainty, *in press-academy of management Jounal*, wadman @ asu.adu.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.
- Wortzel, H. V and Wortzel, L. H. (1997). Strategic Management in a Global Economy. Newyork: John Wiley&Sons, Inc.
- Yukl, G.A. (1998). Leadership in Organizations. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.



## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1: SURAT PENGANTAR PENELITIAN



Nomor : **A28\_11431\_52756/2015**

Dari : **Universitas Terbuka**

Pada : **Minahasa Penelitian**

Kepada :

Yth : **Ketua Yayasan Pendidikan Jayawijaya**

Atas pengakuan dengan hormat kami wakil mahasiswa berikut ini :

Nama : **Kusmen**

Nim : **5003609984**

Program Studi : **S2 Magister Manajemen (MM) Universitas Terbuka**

UPNRI-UET : **Jayapura-Papua-Timur Jayapura**

Mahasiswa tersebut pada saat ini sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penerapan tesisnya yang berjudul : "PENGARUH KEBERADAAN TENAGA KERJA ASING, KEPERIMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN OCB (ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA KABUPATEN PAPUA".

Sehubungan dengan hal tersebut kami memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara agar mahasiswa kami diperkenan untuk melaksanakan penelitian/mengambil data di instansi yang Bapak/Ibu/Saudara pimpin.

Dengan hormat kami sampaikan atas perhatian dan kerja sama yang baik kami dapatkan terima kasih.

Jayapura, 28 September 2015

Kepala UPNRI-UET,

Dr.Surdjito, M.Si  
NIP. 19530427 198503 1 002

## LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN

- Pengaruh Keberadaan Tenaga Kerja Asing, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan OCB (*Organization Citizenship Behaviour*) terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Jayawijaya Mimika Papua

**Kepada Yang Terhormat:  
Bapak/Ibu Responden**

Dengan hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir saya, pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia, maka dengan segala kerendahan hati saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi kuesioner ini. Pengumpulan data ini semata-mata hanya digunakan untuk maksud penyusunan tesis dan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini dan ada yang **PERLU DIPERHATIKAN** dalam mengisi kuesioner :

1. Tidak ada jawaban **BENAR** atau **SALAH**, karena itu isilah kuesioner ini dengan jawaban yang paling sesuai dengan diri anda.
2. Setiap jawaban anda sangat bermakna bagi saya, saya mengharapkan tidak ada jawaban yang dikosongkan.

Jawaban Bapak/Ibu merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya. Akhir kata saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuisioner ini.

Hormat saya,

Peneliti,

Kusnan  
NIM : 500069984

#### A. PROFIL RESPONDEN

Pada bagian berikut ini, mohon memberikan tanda silang ( X ) pada kolom pernyataan di bawah ini.

1. Karyawan:

- [a] Guru
- [b] Adminstrasi

2. Jenis kelamin:

- [a] Laki-laki
- [b] Perempuan

3. Usia Anda saat ini:

- [a] < 25 tahun
- [b] 25 – 34 tahun
- [c] 35 – 44 tahun
- [d] > 44 tahun

4. Pendidikan terakhir Anda:

- [a] Strata-3 (S-3)
- [b] Strata-2 (S-2)
- [c] Strata-1 (S-1)
- [d] Diploma
- [e] SMA
- [f] Lainnya, .....



5. Berapa lama masa kerja Anda di YPJ PT Freeport Indonesia?

- [a] Lebih dari 15 tahun
- [b] 11- 15 tahun
- [c] 6 – 10 tahun
- [d] 1 – 5 tahun
- [e] Kurang dari 1 tahun

*B. PETUNJUK PENGISIAN:*

Pada bagian berikut mohon memberi tanda centang ( ✓ ) pada kolom pernyataan di bawah ini, yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.

Keterangan simbol pada pilihan jawaban pernyataan sebagai berikut:

Simbol	Keterangan	Bobot skor
STS	Sangat tidak setuju	1
TS	Tidak setuju	2
CS	Cukup setuju	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.1	Keberadaan tenaga kerja asing dibutuhkan YPJ					
1.2	Tenaga kerja asing memiliki pengetahuan sesuai bidang yang dibutuhkan					
1.3	Tenaga kerja asing mampu memberikan ketrampilan yang dibutuhkan YPJ					
1.4	Tenaga kerja asing memberikan pengalaman yang berharga yang dibutuhkan YPJ					
1.5	Tenaga kerja asing memberikan budaya yang positif terhadap YPJ					
2.1	Pimpinan YPJ mampu menyampaikan visi dan misi kepada bawahan dengan jelas					
2.2	Pimpinan YPJ menumbuhkan rasa bangga kepada bawahan					
2.3	Pimpinan YPJ mampu memberikan kepercayaan kepada bawahan					
2.4	Pimpinan YPJ mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik.					
2.5	Pimpinan YPJ mampu membangkitkan semangat kerja kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi					

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.6	Pimpinan YPJ mampu memberikan inspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis mencapai tujuan organisasi					
2.7	Pimpinan YPJ mampu merangsang kreativitas dan inovasi kepada bawahan					
2.8	Pimpinan YPJ menghargai ide-ide bawahan					
2.9	Pimpinan YPJ mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat					
2.10	Pimpinan YPJ memperhatikan pada kebutuhan bawahan					
2.11	Pimpinan YPJ menghargai perbedaan individu					
2.12	Pimpinan YPJ memberikan latihan dan pengarahan pada bawahan					
3.1	Upah yang anda terima sesuai dengan beban kerja					
3.2	Pekerjaan anda menarik untuk dikerjakan					
3.3	Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan					
3.4	Pekerjaan anda memberikan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar					
3.5	Anda mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang (dipromosi) di YPJ					
3.6	Anda mendapatkan kesempatan untuk memperoleh penghargaan dari YPJ					
3.7	Anda mendapatkan pengembangan diri dari YPJ					
3.8	Anda mendapatkan perhatian dari atasan ketika dibutuhkan					
3.9	Anda mendapatkan bantuan teknis dari atasan sehingga kinerja anda lebih baik					
3.10	Anda mendapatkan perlakuan yang baik dari atasan sehingga pekerjaan anda lebih baik					
3.11	Rekan kerja anda memiliki kompetensi yang sesuai					
3.12	Rekan kerja anda bersahabat					
3.13	Rekan kerja anda saling saling bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi					
4.1	Adanya perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.					

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.2	Adanya perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.					
4.3	Adanya kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak seujarnya					
4.4	Adanya pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.					
4.5	Adanya perilaku individu yang menunjukkan tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.					
5.1	Pekerjaan yang telah dibebankan kepada anda oleh YPJ dapat terselesaikan dengan baik					
5.2	Pekerjaan yang telah dibebankan kepada rekan kerja anda oleh YPJ dapat diselesaikan dengan baik					
5.3	Kehadiran dan keaktifan anda dalam YPJ semakin meningkat.					
5.4	Pekerjaan anda memberikan kontribusi terbaik untuk YPJ					
5.5	Pekerjaan anda dilakukan dengan berkualitas, sesuai harapan YPJ					
5.6	Pekerjaan yang dilakukan rekan kerja anda dikerjakan dengan berkualitas sesuai harapan YPJ					
5.7	Pekerjaan anda yang telah ditugaskan YPJ diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
5.8	Pekerjaan rekan anda yang telah ditugaskan YPJ diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan					
5.9	Pekerjaan anda dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat melalui kerja sama dengan rekan kerja					

## LAMPIRAN 3: HASIL PENGOLAHAN DATA

### UJI VALIDITAS DAN REABILITAS INSTRUMEN

GET

FILE='C:\Users\Kusnan\Documents\iNSTRUMEN 30.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 X2.9

X2.10 X2.11 X2.12 X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5 X3.6 X3.7 X3.8 X3.9 X3.10 X3.11 X3.12

X3.13 X4.1 X4.2 X4.3 X4.4 X4.5 X5.1 X5.2 X5.3 X5.4 X5.5 X5.6 X5.7 X5.8 X5.9

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

#### Reliability

[DataSet1] C:\Users\Kusnan\Documents\iNSTRUMEN 30.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	44

]

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	138.9000	571.266	.407	.962
X1.2	139.1667	575.661	.532	.961
X1.3	139.2667	569.789	.581	.961
X1.4	139.0333	566.930	.654	.960
X1.5	139.2333	569.082	.508	.961
X2.1	138.8333	566.213	.690	.960
X2.2	138.9333	562.271	.738	.960
X2.3	138.7333	562.754	.677	.960
X2.4	138.7000	564.355	.738	.960
X2.5	138.9333	561.099	.735	.960
X2.6	138.7667	562.461	.677	.960
X2.7	138.8667	562.740	.706	.960
X2.8	138.8333	564.971	.689	.960
X2.9	138.8000	561.476	.779	.960
X2.10	138.8333	559.868	.777	.960
X2.11	138.5667	563.082	.723	.960
X2.12	138.5333	569.913	.576	.961
X3.1	138.0667	580.823	.362	.962
X3.2	137.7667	573.495	.552	.961
X3.3	137.9667	577.275	.514	.961
<b>X3.4</b>	<b>137.6333</b>	<b>592.516</b>	<b>.129</b>	<b>.962</b>
X3.5	138.7000	561.252	.693	.960
X3.6	138.4333	572.668	.483	.961
X3.7	138.4667	573.430	.455	.961
X3.8	138.2667	572.478	.543	.961
X3.9	138.4000	560.869	.737	.960
X3.10	138.2667	564.685	.702	.960
X3.11	137.9333	581.444	.426	.961
X3.12	137.6000	581.697	.443	.961
<b>X3.13</b>	<b>137.7333</b>	<b>582.616</b>	<b>.342</b>	<b>.962</b>
X4.1	137.9667	576.585	.426	.961
X4.2	137.9333	558.961	.755	.960
X4.3	138.5667	563.082	.604	.961
X4.4	137.9667	558.723	.786	.960
X4.5	137.9333	562.340	.769	.960
X5.1	137.5000	577.155	.462	.961
X5.2	137.8333	562.971	.736	.960
X5.3	137.6667	581.747	.359	.962
<b>X5.4</b>	<b>137.6000</b>	<b>586.041</b>	<b>.257</b>	<b>.962</b>
X5.5	137.6667	570.092	.579	.961
X5.6	137.9667	566.378	.669	.960
X5.7	137.5667	578.737	.399	.961
X5.8	137.9333	560.133	.729	.960
X5.9	137.6667	566.368	.614	.961

### TABULASI DATA RESPONDEN

No. Respon den	Karyawan	K	Jenis Kelamin	J K	Usia	U	Pend. Terakhir	P T	Lama Bekerja	L B
1	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
3	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
4	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	6-10 th	2
5	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	D3	2	11-15 th	3
6	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	D3	2	6-10 th	2
7	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	6-10 th	2
8	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
9	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S2	4	1-5 th	1
10	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	D3	2	11-15 th	3
11	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
12	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
13	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
14	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
15	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
16	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
17	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	11-15 th	3
18	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
19	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
20	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
21	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
22	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
23	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
24	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
25	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
26	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
27	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
28	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
29	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	1-5 th	1
30	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S2	4	1-5 th	1
31	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
32	Admin	0	Laki-laki	1	35-44 th	3	D	2	1-5 th	1
33	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
34	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
35	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
36	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S2	4	11-15 th	3

No. Respon den	Karyawan	K	Jenis Kelamin	J K	Usia	U	Pend. Terakhir	P T	Lama Bekerja	L B
37	Admin	0	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
38	Admin	0	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
39	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
40	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
41	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
42	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
43	Admin	0	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
44	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	6-10 th	2
45	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
46	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
47	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
48	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
49	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
50	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
51	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
52	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
53	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
54	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
55	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
56	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
57	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
58	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
59	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
60	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	>15 th	4
61	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
62	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
63	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
64	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
65	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
66	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
67	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
68	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
69	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
70	Guru	1	Perempuan	0	<25 th	1	S1	3	1-5 th	1
71	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S2	4	1-5 th	1
72	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
73	Admin	0	Laki-laki	0	>44 th	4	S1	3	11-15 th	3
74	Admin	0	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1

No. Respon den	Karyawan	K	Jenis Kelamin	J K	Usia	U	Pend. Terakhir	P T	Lama Bekerja	L B
75	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	1-5 th	1
76	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
77	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
78	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	>15 th	4
79	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
80	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
81	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
82	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	6-10 th	2
83	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
84	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	6-10 th	2
85	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
86	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	6-10 th	2
87	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
88	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S2	4	11-15 th	3
89	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
90	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
91	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S2	4	11-15 th	3
92	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
93	Guru	1	Laki-laki	1	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
94	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
95	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
96	Guru	1	Laki-laki	1	>44 th	4	S1	3	11-15 th	3
97	Guru	1	Perempuan	0	>44 th	4	S1	3	>15 th	4
98	Admin	0	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	6-10 th	2
99	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	D	3	1-5 th	1
100	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
101	Admin	0	Laki-laki	1	25-34 th	2	S2	4	6-10 th	2
102	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3
103	Guru	1	Perempuan	0	25-34 th	2	S1	3	1-5 th	1
104	Guru	1	Perempuan	0	35-44 th	3	S1	3	1-5 th	1
105	Guru	1	Laki-laki	1	35-44 th	3	S1	3	11-15 th	3

## TABULASI DATA PERNYATAAN KUESIONER RESPONDEN



No. Resp.	Keberadaan Tenaga Asing (X1)					Kepemimpinan Transformasional (X2)										Kepuasan Kerja (X3)								OCB (X4)				Kinerja Karyawan (Y)					
	X 1 1 1 1 2	X 2 2 2 2 2	X 2 2 2 2 2	X 2 2 2 2 1	X 2 2 2 1 0	X 1 1 1 1 1	X 3 3 3 3 3																										
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5						
43	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
44	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	
45	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
47	3	2	3	3	2	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	2	5	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	5	5		
48	3	1	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	4	3	3	4	4	5		
49	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5		
50	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
51	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
52	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
53	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5		
54	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4		
55	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4		
56	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
57	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
58	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4		
59	4	3	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	5	4	4	2	2	3	3	5	5	5	4	3	4	3	3	4		
60	1	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
61	4	4	4	3	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4		
62	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
63	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
64	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	4		
65	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

No. Resp.	Keberadaan Tenaga Asing (X1)					Kepemimpinan Transformasional (X2)										Kepuasan Kerja (X3)										OCB (X4)					Kinerja Karyawan (Y)				
	X 1 1 1 1 1	X 2 2 2 2 2	X 2 2 2 2 2	X 2 2 2 2 1	X 2 2 2 1 1	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3	X 3 3 3 3 3						
	X 1 1 2 3 4	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5	X 1 2 3 4 5								
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
67	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
68	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3			
69	1	1	3	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
70	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
71	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
72	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
73	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4			
74	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4			
75	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3			
76	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5			
77	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	4	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	5	3	5			
78	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	5	5	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4			
79	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3				
80	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	3	1	1	1	1	1	4	3	2	5	5	5				
81	1	1	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
82	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
83	2	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
84	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
85	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5			
86	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
87	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3			
88	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	5	5	5	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3			



## Outer Model CFA Validity Before Elimination

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X15 <---	TenagaAsing		,712
X14 <---	TenagaAsing		,904
X13 <---	TenagaAsing		,901
X12 <---	TenagaAsing		,897
X11 <---	TenagaAsing		,799
X25 <---	KepemTrans		,886
X24 <---	KepemTrans		,814
X23 <---	KepemTrans		,843
X22 <---	KepemTrans		,852
X21 <---	KepemTrans		,798
X26 <---	KepemTrans		,930
X27 <---	KepemTrans		,920
X28 <---	KepemTrans		,894
X29 <---	KepemTrans		,896
X210 <---	KepemTrans		,805
X211 <---	KepemTrans		,714
X212 <---	KepemTrans		,746
X39 <---	KepuasanKerja		,809
X310 <---	KepuasanKerja		,816
X311 <---	KepuasanKerja		,567
X312 <---	KepuasanKerja		,544
X313 <---	KepuasanKerja		,518
X38 <---	KepuasanKerja		,818
X37 <---	KepuasanKerja		,761
X36 <---	KepuasanKerja		,676
X35 <---	KepuasanKerja		,562
X34 <---	KepuasanKerja		,569
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
X45 <---	OCB		,889
X44 <---	OCB		,760
X43 <---	OCB		,602
X42 <---	OCB		,847
X41 <---	OCB		,819
Y1 <---	KInerja		,706

		Estimate
Y2	<---	KInerja ,753
Y3	<---	KInerja ,861
Y4	<---	KInerja ,751
Y5	<---	KInerja ,783
Y6	<---	KInerja ,799
Y7	<---	KInerja ,808
Y8	<---	KInerja ,739
Y9	<---	KInerja ,755

### Outer Model CFA Validity After Elimination

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X15	<---	KaryawanAsing ,713
X14	<---	KaryawanAsing ,905
X13	<---	KaryawanAsing ,901
X12	<---	KaryawanAsing ,897
X11	<---	KaryawanAsing ,799
X25	<---	KepemTrans ,887
X24	<---	KepemTrans ,813
X23	<---	KepemTrans ,843
X22	<---	KepemTrans ,852
X21	<---	KepemTrans ,799
X26	<---	KepemTrans ,930
X27	<---	KepemTrans ,920
X28	<---	KepemTrans ,894
X29	<---	KepemTrans ,896
X210	<---	KepemTrans ,805
X211	<---	KepemTrans ,714
X212	<---	KepemTrans ,745
X39	<---	KepuasanKerja ,823
X310	<---	KepuasanKerja ,843
X311	<---	KepuasanKerja ,541
X312	<---	KepuasanKerja ,591
X313	<---	KepuasanKerja ,680
X38	<---	KepuasanKerja ,834

		Estimate
X37 <---	KepuasanKerja	,765
X36 <---	KepuasanKerja	,670
X35 <---	KepuasanKerja	,559
X34 <---	KepuasanKerja	,509
X45 <---	OCB	,892
X44 <---	OCB	,760
X43 <---	OCB	,602
X42 <---	OCB	,845
X41 <---	OCB	,817
Y5 <---	Kinerja	,782
Y6 <---	Kinerja	,798
Y7 <---	Kinerja	,809
Y8 <---	Kinerja	,739
Y9 <---	Kinerja	,755
Y1 <---	Kinerja	,705
Y2 <---	Kinerja	,752
Y3 <---	Kinerja	,861
Y4 <---	Kinerja	,750

## Reliability (TenagaAsing)

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

Cases	N	%
Valid	105	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	105	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	5

## Reliability (KepemTrans)

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	105 100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0 ,0
	Total	105 100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	12

## Reliability (KepuasanKerja sebelum Eliminasi)

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	105 100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0 ,0
	Total	105 100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	13

## Reliability KepuasanKerja After Elimination

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	105	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	105	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	10

## Reliability (OCB)

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	105	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	105	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	5

## Reliability (Kinerja)

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

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

### Reliability Statistics

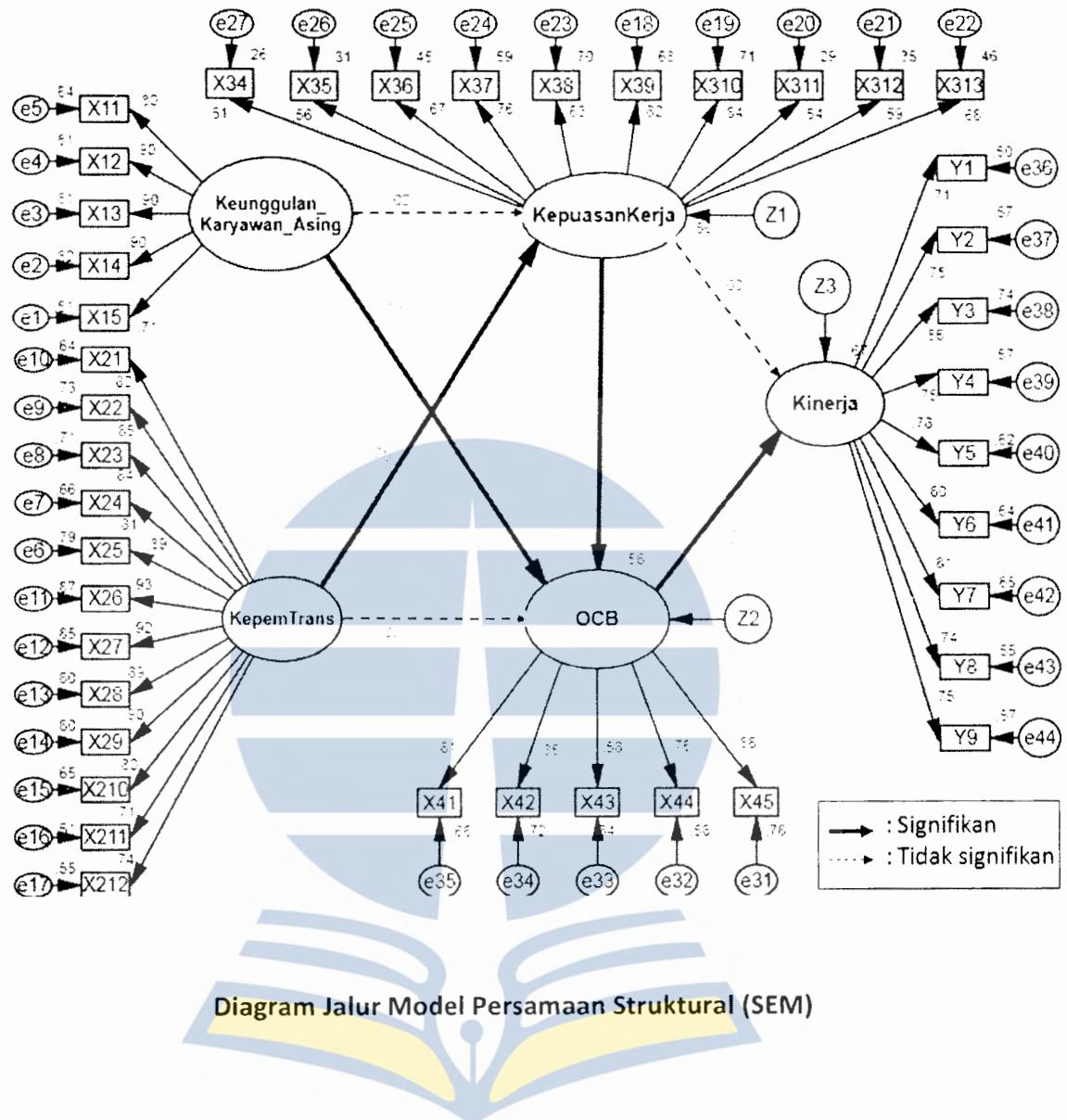
Cronbach's Alpha	N of Items
,922	9

### Path Coefficient

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KepuasanKerja	<--- KaryawanAsing	,003	,031	,046	,963	par_36
KepuasanKerja	<--- KepemTrans	,748	,081	4,788	***	par_37
OCB	<--- KaryawanAsing	-,242	,051	-3,000	,003	par_33
OCB	<--- KepemTrans	-,038	,096	-,310	,756	par_38
OCB	<--- KepuasanKerja	,732	,279	3,993	***	par_39
Kinerja	<--- OCB	,734	,130	5,657	***	par_34
Kinerja	<--- KepuasanKerja	-,001	,145	-,006	,995	par_35





**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
KepuasanKerja	<--- KaryawanAsing	,003
KepuasanKerja	<--- KepemTrans	,748
OCB	<--- KaryawanAsing	-,242
OCB	<--- KepemTrans	-,038
OCB	<--- KepuasanKerja	,732
Kinerja	<--- OCB	,817
Kinerja	<--- KepuasanKerja	-,001
X15	<--- KaryawanAsing	,713
X14	<--- KaryawanAsing	,905
X13	<--- KaryawanAsing	,901
X12	<--- KaryawanAsing	,897
X11	<--- KaryawanAsing	,799
X25	<--- KepemTrans	,887
X24	<--- KepemTrans	,813
X23	<--- KepemTrans	,843
X22	<--- KepemTrans	,852
X21	<--- KepemTrans	,799
X26	<--- KepemTrans	,930
X27	<--- KepemTrans	,920
X28	<--- KepemTrans	,894
X29	<--- KepemTrans	,896
X210	<--- KepemTrans	,805
X211	<--- KepemTrans	,714
X212	<--- KepemTrans	,745
X39	<--- KepuasanKerja	,823
X310	<--- KepuasanKerja	,843
X311	<--- KepuasanKerja	,541
X312	<--- KepuasanKerja	,591
X313	<--- KepuasanKerja	,680
X38	<--- KepuasanKerja	,834
X37	<--- KepuasanKerja	,765
X36	<--- KepuasanKerja	,670
X35	<--- KepuasanKerja	,559
X34	<--- KepuasanKerja	,509
X45	<--- OCB	,892
X44	<--- OCB	,760
X43	<--- OCB	,602
X42	<--- OCB	,845

		Estimate
X41	<--- OCB	,817
Y5	<--- Kinerja	,782
Y6	<--- Kinerja	,798
Y7	<--- Kinerja	,809
Y8	<--- Kinerja	,739
Y9	<--- Kinerja	,755
Y1	<--- Kinerja	,705
Y2	<--- Kinerja	,752
Y3	<--- Kinerja	,861
Y4	<--- Kinerja	,750

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	89	1760,281	772	,000	2,280
Saturated model	861	,000	0		
Independence model	41	4871,058	820	,000	5,940

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,160	,555	,504	,498
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,323	,124	,081	,119

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,639	,616	,759	,741	,756
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,941	,601	,712
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	988,281	870,139	1114,115
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4051,058	3834,922	4274,540

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	16,926	9,503	8,367	10,713
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	46,837	38,952	36,874	41,101

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,111	,104	,118	,000
Independence model	,218	,212	,224	,000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1938,281	2058,862	2174,483	2263,483
Saturated model	1722,000	2888,516	4007,060	4868,060
Independence model	4953,058	5008,607	5061,871	5102,871

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	18,637	17,501	19,847	19,797
Saturated model	16,558	16,558	16,558	27,774
Independence model	47,626	45,547	49,774	48,160

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	50	52
Independence model	19	20



## Analisis Deskriptif

### Frequencies

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
X11	105	0	3,0190	1,09176	1,00	5,00
X12	105	0	2,6952	1,05724	1,00	5,00
X13	105	0	2,9048	.96600	1,00	5,00
X14	105	0	2,9905	.97562	1,00	5,00
X15	105	0	2,7333	.95340	1,00	5,00
X21	105	0	3,2952	.87622	1,00	5,00
X22	105	0	3,2190	1,03757	1,00	5,00
X23	105	0	3,2286	.99283	1,00	5,00
X24	105	0	3,1429	1,01364	1,00	5,00
X25	105	0	3,1238	.95771	1,00	5,00
X26	105	0	3,1238	.99707	1,00	5,00
X27	105	0	3,0762	.94762	1,00	5,00
X28	105	0	3,1143	.99338	1,00	5,00
X29	105	0	3,0381	.99927	1,00	5,00
X210	105	0	3,0381	.96997	1,00	5,00
X211	105	0	3,3524	.96058	1,00	5,00
X212	105	0	3,2476	.91757	1,00	5,00
X31	105	0	3,4952	.79812	1,00	5,00
X32	105	0	4,1429	.72627	1,00	5,00
X33	105	0	3,6667	.81650	1,00	5,00
X34	105	0	3,9143	.70866	1,00	5,00
X35	105	0	3,2667	1,01211	1,00	5,00
X36	105	0	3,4762	.87810	1,00	5,00
X37	105	0	3,5619	.88713	1,00	5,00
X38	105	0	3,4476	.90915	1,00	5,00
X39	105	0	3,3333	.95743	1,00	5,00
X310	105	0	3,5619	.87622	1,00	5,00
X311	105	0	3,6857	.75082	2,00	5,00
X312	105	0	3,8952	.77116	1,00	5,00
X313	105	0	3,7524	.76938	1,00	5,00
X41	105	0	3,9143	.63722	2,00	5,00
X42	105	0	3,8857	.64023	2,00	5,00
X43	105	0	3,4095	.89545	1,00	5,00
X44	105	0	3,8857	.68380	1,00	5,00
X45	105	0	3,8476	.67626	2,00	5,00
Y1	105	0	4,0857	.68098	2,00	5,00
Y2	105	0	3,8286	.68581	2,00	5,00
Y3	105	0	4,0762	.70295	2,00	5,00
Y4	105	0	4,1048	.63434	3,00	5,00
Y5	105	0	4,0857	.63722	2,00	5,00
Y6	105	0	3,8571	.65675	2,00	5,00
Y7	105	0	3,9714	.65717	2,00	5,00
Y8	105	0	3,7714	.65423	2,00	5,00
Y9	105	0	3,9810	.78423	2,00	5,00

### Frequency Table

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	13,3	13,3	13,3
	Tidak Setuju	14	13,3	13,3	26,7
	Cukup Setuju	38	36,2	36,2	62,9
	Setuju	34	32,4	32,4	95,2
	Sangat Setuju	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	13,3	13,3	13,3
	Tidak Setuju	34	32,4	32,4	45,7
	Cukup Setuju	30	28,6	28,6	74,3
	Setuju	24	22,9	22,9	97,1
	Sangat Setuju	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	29	27,6	27,6	34,3
	Cukup Setuju	40	38,1	38,1	72,4
	Setuju	25	23,8	23,8	96,2
	Sangat Setuju	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Tidak Setuju	32	30,5	30,5	34,3
	Cukup Setuju	36	34,3	34,3	68,6
	Setuju	27	25,7	25,7	94,3
	Sangat Setuju	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	5,7	5,7	5,7
	Tidak Setuju	43	41,0	41,0	46,7
	Cukup Setuju	33	31,4	31,4	78,1
	Setuju	19	18,1	18,1	96,2
	Sangat Setuju	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Tidak Setuju	12	11,4	11,4	15,2
	Cukup Setuju	43	41,0	41,0	56,2
	Setuju	41	39,0	39,0	95,2
	Sangat Setuju	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	17	16,2	16,2	22,9
	Cukup Setuju	36	34,3	34,3	57,1
	Setuju	36	34,3	34,3	91,4
	Sangat Setuju	9	8,6	8,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	4,8	4,8	4,8
	Tidak Setuju	19	18,1	18,1	22,9
	Cukup Setuju	36	34,3	34,3	57,1
	Setuju	37	35,2	35,2	92,4
	Sangat Setuju	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	5,7	5,7	5,7
	Tidak Setuju	24	22,9	22,9	28,6
	Cukup Setuju	29	27,6	27,6	56,2
	Setuju	41	39,0	39,0	95,2
	Sangat Setuju	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	4,8	4,8	4,8
	Tidak Setuju	22	21,0	21,0	25,7
	Cukup Setuju	38	36,2	36,2	61,9
	Setuju	35	33,3	33,3	95,2
	Sangat Setuju	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	20	19,0	19,0	25,7
	Cukup Setuju	36	34,3	34,3	60,0
	Setuju	37	35,2	35,2	95,2
	Sangat Setuju	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	19	18,1	18,1	24,8
	Cukup Setuju	41	39,0	39,0	63,8
	Setuju	35	33,3	33,3	97,1
	Sangat Setuju	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	5,7	5,7	5,7
	Tidak Setuju	22	21,0	21,0	26,7
	Cukup Setuju	37	35,2	35,2	61,9
	Setuju	34	32,4	32,4	94,3
	Sangat Setuju	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	24	22,9	22,9	29,5
	Cukup Setuju	37	35,2	35,2	64,8
	Setuju	32	30,5	30,5	95,2
	Sangat Setuju	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X210

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	20	19,0	19,0	25,7
	Cukup Setuju	46	43,8	43,8	69,5
	Setuju	26	24,8	24,8	94,3
	Sangat Setuju	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X211

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Tidak Setuju	14	13,3	13,3	17,1
	Cukup Setuju	38	36,2	36,2	53,3
	Setuju	39	37,1	37,1	90,5
	Sangat Setuju	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

## X212

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	4,8	4,8	4,8
	Tidak Setuju	12	11,4	11,4	16,2
	Cukup Setuju	47	44,8	44,8	61,0
	Setuju	34	32,4	32,4	93,3
	Sangat Setuju	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

## X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Tidak Setuju	9	8,6	8,6	9,5
	Cukup Setuju	40	38,1	38,1	47,6
	Setuju	47	44,8	44,8	92,4
	Sangat Setuju	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

## X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	15	14,3	14,3	15,2
	Setuju	56	53,3	53,3	68,6
	Sangat Setuju	33	31,4	31,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

## X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Tidak Setuju	7	6,7	6,7	7,6
	Cukup Setuju	31	29,5	29,5	37,1
	Setuju	53	50,5	50,5	87,6
	Sangat Setuju	13	12,4	12,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	2,9
	Cukup Setuju	19	18,1	18,1	21,0
	Setuju	66	62,9	62,9	83,8
	Sangat Setuju	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Tidak Setuju	19	18,1	18,1	21,9
	Cukup Setuju	39	37,1	37,1	59,0
	Setuju	31	29,5	29,5	88,6
	Sangat Setuju	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Tidak Setuju	11	10,5	10,5	12,4
	Cukup Setuju	37	35,2	35,2	47,6
	Setuju	45	42,9	42,9	90,5
	Sangat Setuju	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Tidak Setuju	10	9,5	9,5	11,4
	Cukup Setuju	32	30,5	30,5	41,9
	Setuju	49	46,7	46,7	88,6
	Sangat Setuju	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,9	2,9	2,9
	Tidak Setuju	12	11,4	11,4	14,3
	Cukup Setuju	34	32,4	32,4	46,7
	Setuju	47	44,8	44,8	91,4
	Sangat Setuju	9	8,6	8,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Tidak Setuju	14	13,3	13,3	17,1
	Cukup Setuju	40	38,1	38,1	55,2
	Setuju	37	35,2	35,2	90,5
	Sangat Setuju	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X310

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,9	2,9	2,9
	Tidak Setuju	7	6,7	6,7	9,5
	Cukup Setuju	34	32,4	32,4	41,9
	Setuju	50	47,6	47,6	89,5
	Sangat Setuju	11	10,5	10,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X311

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	6,7	6,7	6,7
	Cukup Setuju	30	28,6	28,6	35,2
	Setuju	57	54,3	54,3	89,5
	Sangat Setuju	11	10,5	10,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X312

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	2,9
	Cukup Setuju	25	23,8	23,8	26,7
	Setuju	56	53,3	53,3	80,0
	Sangat Setuju	21	20,0	20,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X313

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Tidak Setuju	6	5,7	5,7	6,7
	Cukup Setuju	23	21,9	21,9	28,6
	Setuju	63	60,0	60,0	88,6
	Sangat Setuju	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Cukup Setuju	20	19,0	19,0	21,0
	Setuju	68	64,8	64,8	85,7
	Sangat Setuju	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Cukup Setuju	22	21,0	21,0	22,9
	Setuju	67	63,8	63,8	86,7
	Sangat Setuju	14	13,3	13,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,9	2,9	2,9
	Tidak Setuju	11	10,5	10,5	13,3
	Cukup Setuju	40	38,1	38,1	51,4
	Setuju	42	40,0	40,0	91,4
	Sangat Setuju	9	8,6	8,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	25	23,8	23,8	24,8
	Setuju	63	60,0	60,0	84,8
	Sangat Setuju	16	15,2	15,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

X45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Cukup Setuju	21	20,0	20,0	23,8
	Setuju	67	63,8	63,8	87,6
	Sangat Setuju	13	12,4	12,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	17	16,2	16,2	17,1
	Setuju	59	56,2	56,2	73,3
	Sangat Setuju	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	2,9	2,9	2,9
	Cukup Setuju	26	24,8	24,8	27,6
	Setuju	62	59,0	59,0	86,7
	Sangat Setuju	14	13,3	13,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Cukup Setuju	16	15,2	15,2	17,1
	Setuju	59	56,2	56,2	73,3
	Sangat Setuju	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	16	15,2	15,2	15,2
	Setuju	62	59,0	59,0	74,3
	Sangat Setuju	27	25,7	25,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1,0	1,0	1,0
	Cukup Setuju	14	13,3	13,3	14,3
	Setuju	65	61,9	61,9	76,2
	Sangat Setuju	25	23,8	23,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Cukup Setuju	25	23,8	23,8	25,7
	Setuju	64	61,0	61,0	86,7
	Sangat Setuju	14	13,3	13,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1,9	1,9	1,9
	Cukup Setuju	18	17,1	17,1	19,0
	Setuju	66	62,9	62,9	81,9
	Sangat Setuju	19	18,1	18,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	3,8	3,8	3,8
	Cukup Setuju	25	23,8	23,8	27,6
	Setuju	67	63,8	63,8	91,4
	Sangat Setuju	9	8,6	8,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	4,8	4,8	4,8
	Cukup Setuju	18	17,1	17,1	21,9
	Setuju	56	53,3	53,3	75,2
	Sangat Setuju	26	24,8	24,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	