



## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN PT.SAWAH SOLOK

Rio Putra<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Student of Program Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia  
[rioputra20111988@gmail.com](mailto:rioputra20111988@gmail.com)

Korespondensi Penulis: Rio Putra

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dan *organizational citizenship behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. SAWAH SOLOK. Metode pengumpulan data melalui survei dan menyebarkan kuisioner, dengan sampel 100 responden yang di dapat dengan rumus sampel jenuh pada populasi PT. SAWAH SOLOK sebanyak 100. Metode analisis yang digunakan adalah inner model dan path coefficients. Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan path coefficients diperoleh : (a) kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (b) kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), (c) kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (d) kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (e) kinerja karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Akhirnya penulis menyarankan untuk pihak PT. SAWAH SOLOK meningkatkan kepemimpinan dan kompetensi, serta kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan peningkatan masing-masing indikatornya Karyawan sadar akan kemampuan diri, minat atau kemampuan dirinya, motivasi karyawan. Disarankan pada peneliti yang berminat melanjutkan penelitian ini, untuk menambah variabel diluar model ini.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kompetensi, Kinerja Karyawan, *organizational citizenship behavior* (OCB)

### PENDAHULUAN

Seringkali ditemukan beberapa permasalahan yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan perubahan era globalisasi saat ini dan dalam kondisi masyarakat sekarang, kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan

Didalam suatu instansi atau perusahaan kinerja Karyawan sangat berpengaruh penting. Begitu juga dengan Perusahaan PT. SAWAH SOLOK dimana PT. SAWAH SOLOK adalah Perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor dan jasa.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016)

Menurut Sutanjar dan Saryono(2019:322) kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur – unsur di dalam kelompok, atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Kepemimpinan merupakan suatu bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut pemimpin. Pimpinan yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimiliki bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Setiap pimpinan akan memperlihatkan kepemimpinannya lewat ucapan, sikap dan tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh (Moehariono, 2014) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Suatu tujuan dipengaruhi oleh kinerja karyawan dalam perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan atau instansi membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan suatu perusahaan. Hampir semua perusahaan atau instansi yang ada, karyawan merupakan aset penting yang wajib mereka jaga. Oleh karena itu bagi perusahaan yang khusus bergerak dibidang pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja karyawan diperusahaanya, oleh karena itu perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tersebut dapat dilakukan melalui Kepemimpinan yang handal atau efektif, dan pemberian kompetensi yang baik dan sesuai.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kinerja sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Riva'i (2014:548), Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan

Menurut Robbins (2006:206), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas
2. Ketepatan Waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan), untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan), untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:7) mengemukakan tujuh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan masing-masing mempunyai beberapa indikator sebagai berikut:

1. *Altruism*

*Altruism*, Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarahkan kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

*Conscientiousness*, merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*

*Sportsmanship*, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

4. *Courtesy*

*Courtesy*, merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. *Civic virtue*,

*Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi)

6. *Peacekeeping*

*Peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik *interpersonal* (sebagai stabilisator dalam organisasi).

7. *Cheerleading*

*Cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya Menurut Sutikno (2014:16)

Rivai (2014:53), mengemukakan indikator untuk mengukur kepemimpinan yaitu:

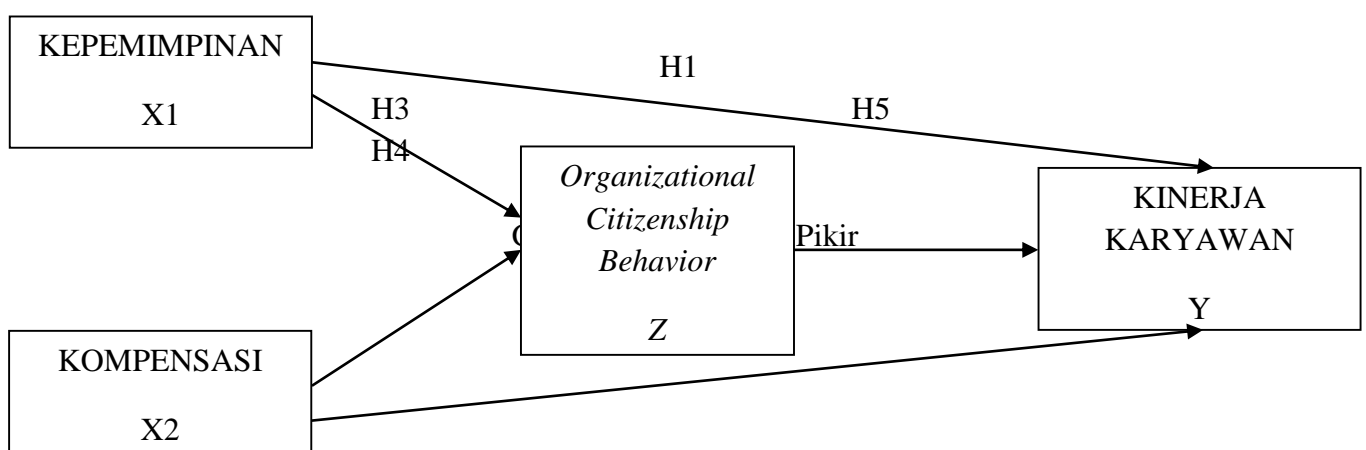
- 1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
- 2) Kemampuan yang eektivitas
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan waktu
- 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang

kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut menurut (Wibowo, 2016)

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Indikator menurut (Moehariono, 2014). (1) Watak Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi. (2) Motif Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai. (3) Konsep Diri Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi. (4) Pengetahuan Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi. (5) Keterampilan Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

#### KERANGKA PIKIR



## METODE PENELITIAN

### Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap dan karyawan tidak tetap pada PT. SAWAH SOLOK yaitu berjumlah 100 orang.

### Sampel

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada PT SAWAH SOLOK yaitu sebanyak 100 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

### Metode Analisis

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) Menurut (Sarwono & Narimawati, 2014) Prosedur regresi *partial least squares* (PLS) digunakan untuk mempekirakan kuadrat terkecil parsial model-model regresi atau dikenal sebagai proyeksi terhadap struktur laten. PLS adalah teknik yang merupakan alternative untuk regresi kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square/ OLS*), korelasi kanonik, atau pemodelan persamaan structural (*structural equation modeling/SEM*). Selain itu, PLS sangat berguna ketika beberapa variabel bebas/prediktor saling berkorelasi sangat tinggi, atau ketika jumlah prediktor melebihi jumlah kasus. PLS mengabungkan fitur-fitur dari analisis komponen utama (*principal component analysis*) dan regresi berganda. Prosedur penggunaan PLS dilakukan dalam dua tahap. Pertama, dengan mengeluarkan serangkaian factor laten yang menjelaskan sebanyak mungkin kovarians factor laten yang menjelaskan sebanyak mungkin kovarians antara variabel dependen dengan menggunakan dekomposisi variabel independen.

### Analisa Deskriptif

Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, yang menggambarkan tingkat frekuensi dan persentase (%) dari masing-masing jawaban responden pada *skala likert* serta menginterpretasikannya. Analisis ini tidak menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya dan tidak membandingkan satu variabel dengan variabel lainnya. Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan yang terdapat dalam kuisioner dipakai rumus berikut (Arikunto, 2013):

$$\text{Rata - rata skor} = \frac{\sum f_i \times W_o}{\sum f}$$

Dimana :  $\sum f_i$  = Total frekuensi ke i  
 $W_o$  = Bobot  
 $\sum f$  = Total frekuensi

Sedangkan untuk mencari tingkat capaian responden (TCR) digunakan rumus berikut (Arikunto, 2013):

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata - Rata Skor}}{5} \times 100$$

Dimana: TCR = tingkat pencapaian jawaban responden

Arikunto (2013), menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Persentase Pencapaian	Kriteria
90 % - 100 %	: Sangat Baik
80 % - 89,99 %	: Baik
65 % - 79,99 %	: Cukup baik
55 % - 64,99 %	: Kurang baik
0 % - 54,99 %	: Tidak baik

### Statistik Inferensial

Statistik Inferensial sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2016) Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari seluruh populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara acak.

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS mulai dari pengukuran model (outer model), evaluasi struktur model (inner model), pengujian hipotesis dan model analisis persamaan struktural

#### 1. Pengukuran Model (Outer Model)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Uji yang dilakukan pada outer model yaitu:

- a. Convergent Validity, dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE (Average Variance Extranced) diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali 2018). Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized indikatornya dalam proses iterasi alogaritma dalam PLS (Jogiyanto, 2018).
- b. Discriminant Validity, dinilai berdasarkan cross loading, model mempunyai discriminant validity yang cukup jika nilai cross loading 51 antara konstruk lebih



besar dari nilai cross loading antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2018).

c. Menurut Jogiyanto (2018) uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Cronbach's Alpha untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan Composite Reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun Composite Reliability dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha  $> 0,7$  dan Composite Reliability  $> 0,7$ .

2. Evaluasi Struktur Model (Inner Model) Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) model struktural (Inner model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Dalam mengevaluasi struktur model pada penelitian ini digunakan Coefficient of Determination (R<sup>2</sup>) dan Path Coefficient ( $\beta$ ). Hal ini digunakan untuk melihat dan meyakinkan hubungan antara konstruk yang dibuat (Jogiyanto, 2018).

a. Coefficient of Determination (R<sup>2</sup>) Koefisien determinasi pada konstruk disebut nilai R-square. Model struktural (inner model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Goodness of fit model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Q-square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan (Ghozali, 2018).

b. Path Coefficient ( $\beta$ ) Merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten, dilakukan dengan prosedur Bootstrapping Path Coefficients merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. (Herani, 2018)

Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis telah dikembangkan pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis. Konstrukkonstruk yang terbentuk adalah konstruk endogen yaitu *organizational citizenship behavior*. Konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) mengintervensi keempat variable eksogen diatas terhadap variable endogen.

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$  dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling bootstrap. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis statistik untuk outer model:  $H_0 : \lambda_i = 0$   $H_1 : \lambda_i \neq 0$

2. Hipotesis statistik untuk inner model: variabel laten eksogen terhadap endogen:  
 $H_0 : \gamma_i = 0$   $H_1 : \gamma_i \neq 0$

3. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (sampel minimum 30).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penilaian *Average Variance Extracted (AVE)*

Selanjutnya untuk menilai tingkat kevalidan semua item pernyataan yang membangun masing-masing variabel penelitian yang sudah valid di atas, juga akan dinilai nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sbagai salah satu indicator yang menunjukkan semua item yang valid memang terukur. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel) pada Tabel 1:

**Tabel 1 : Nilai *Average Variance Extracted (AVE)***

Variabel	AVE
Kinerja Karyawan	0.822
OCB	0.696
Kepemimpinan	1.000
Kompetensi	0.805

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2020

Berdasarkan diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel penelitian di atas telah memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

### Penilaian *Discriminant Validity*

Selanjutnya penilaian *outer model* juga dapat dinilai melalui *Discriminant validity*. Dimana *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan konstruk/variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik dalam penelitian ini dinilai melalui perbandingan nilai korelasi masing-masing konstruk laten antar konstruk endogen dengan nilai akar AVE. Jika nilai akar AVE setiap konstruk besar dari nilai korelasi konstruk laten maka dapat dikatakan *outer model* yang dihasilkan sudah baik, begitu juga sebaliknya jika nilai akar AVE setiap konstruk rendah dari nilai korelasi konstruk laten maka dapat dikatakan *outer model* yang dihasilkan masih belum baik karena mengandung adanya item pernyataan yang tidak valid. Berikut hasil pengujian *discriminant validity* :

**Tabel 2 : Nilai *Discriminant Validity***

Variabel	Akar AVE
Kinerja Karyawan	0.907
OCB	0.835
Kepemimpinan	1.000
Kompetensi	0.897

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021



Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa penilai *outer model* untuk semua konstruk atau variabel telah memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini terlihat dari nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi konstruk laten dengan konstruk endogen.

### Penilaian *Reliabilitas*

Setelah diketahui tingkat kevalidan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat *keandalan data atau tingkat reliabel* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombachs alpha*. Nilaisuatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* dan *crombach alpha* >0,70 (Werts *et al.* 1979 dalam Ghozali, 2006). Berikut hasil uji pada Tabel 3:

Tabel 3 : Nilai *Reliabilitas*

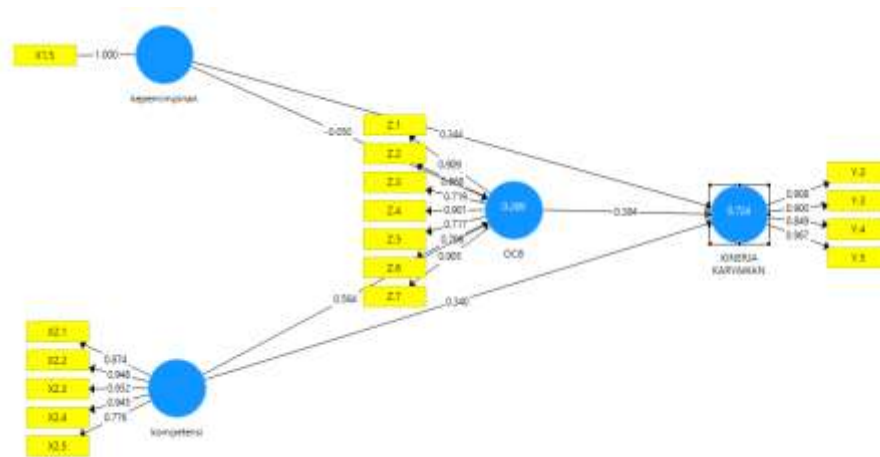
Konstruk (Variabel)	<i>Composite Reliability</i>	<i>Crombachs Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.949	0.927	<i>Reliabel</i>
OCB	0.941	0.926	<i>Reliabel</i>
Kepemimpinan	1.000	1.000	<i>Reliabel</i>
Kompetensi	0.954	0.938	<i>Reliabel</i>

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2020

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel 4.3 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,60. Oleh karena itu, semua persyaratan yang menilai tingkat reliabilitas dari semua item pernyataan yang valid untuk semua variabel penelitian, dapat dikatakan sudah *reliable* atau handal dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

### Pengujian *Inner Model (Structural Model)*

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk atau pengaruh antar variabel penelitian sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Tahap awal dari model struktural adalah mengevaluasi model dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan *SmartPLS* :



Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

**Gambar 2 : Struktural Model**

Berdasarkan Gambar 4.1, model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut:

- a. Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan dan kompetensi terhadap OCB sebagai variabel intervening dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$OCB = \beta_1 \text{Kepemimpinan} + \beta_2 \text{Kompetensi} + e_1$$

$$OCB = -0,050 \text{Kepemimpinan} + 0,564 \text{Kompetensi} + e_1$$

- b. Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan, kompetensi dan OCB dengan kinerja karyawan dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi

$$\text{Kinerja Karyawan} = \beta_1 \text{kepemimpinan} + \beta_2 \text{kompetensi} + \beta_3 \text{OCB} + e_1$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0.344 \text{kepemimpinan} + 0.340 \text{kompetensi} + 0.384 \text{OCB} + e_1$$

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner* model akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* pada Tabel 4

**Tabel. 4 : Evaluasi Nilai R Square**

No	Variabel	R Square
1	Kinerja Karyawan	0.724
2	OCB	0.289

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2018

Pada Tabel 4, terlihat nilai *R-Square* konstruk *Kinerja Karyawan* sebesar 0,724 atau sebesar 72,4%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk *Kinerja Karyawan* dari konstruk Kepemimpinan dan Kompetensi atau merupakan pengaruh secara simultan konstruk Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap *Kinerja Karyawan*

Sementara nilai *R-Square* untuk konstruk *OCB* sebesar 0,289 atau sebesar 28.9% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk Kepemimpinan, Kompetensi dan *OCB* dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kinerja Karyawan. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

### Pembahasan Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel bebas dan intervening terhadap variabel terikat. Berikut hasil pengujian *SmartPLS* yang disajikan pada Tabel 5:

**Tabel. 5 : ResultFor Inner Weights**

No	Uraian	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	P Value	Ket
1.	Kepemimpinan – Kinerja Karyawan	0.344	0.060	0.000	Hipotesis Diterima
2.	Kepemimpinan - <i>OCB</i>	-0.050	0.107	0.637	Hipotesis Ditolak
3.	Kompetensi – Kinerja Karyawan	0.340	0.091	0.000	Hipotesis Diterima
4.	Kompetensi – <i>OCB</i>	0.564	0.084	0.000	Hipotesis Diterima
5.	Kinerja Karyawan – <i>OCB</i>	0.384	0.067	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021.

Hasil pengujian data dengan menggunakan *SmartPLS* pada nomor 1, menemukan nilai koefisien Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.344 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Dimana nilai *standar error* sebesar 0.060 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian data dengan menggunakan *SmartPLS* pada nomor 2, menemukan nilai koefisien Kepemimpinan terhadap *OCB* sebesar -0.050 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Kepemimpinan terhadap *OCB* Dimana nilai *standar error* sebesar 0.107 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.637 lebih besar dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 2 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap *OCB*

Hasil pengujian data dengan menggunakan *SmartPLS* pada nomor 1, menemukan nilai koefisien Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.340 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Dimana nilai *standar error* sebesar 0.091 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan

oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 1, menemukan nilai koefisien Kompetensi terhadap *OCB* sebesar 0.564 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Kompetensi terhadap *OCB* Dimana nilai *standar error* sebesar 0.084 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 4 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan Kompetensi terhadap *OCB*

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 2, menemukan nilai koefisien Kinerja Karyawan terhadap *OCB* sebesar 0.384 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Kinerja Karyawan terhadap *OCB* Dimana nilai *standar error* sebesar 0.067 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 5 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan Kinerja Karyawan terhadap *OCB*

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. SAWAH SOLOK. Responden penelitian ini berjumlah 100 karyawan. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan smart PLS, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimana nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
2. Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap *OCB* dimana nilai signifikan  $0,637 > 0,05$ .
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dimana nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan Kompetensi terhadap *OCB*. dimana nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan Kinerja Karyawan terhadap *OCB*. dimana nilai signifikan  $0,000 > 0,05$ .

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis akan memberikan saran - saran sebagai berikut :

1. Bagi Karyawan  
Diharapkan kepada karyawan memberikan masukan dan saran kepada pihak perusahaan PT. SAWAH SOLOK mengenai peningkatan *organizational citizenship*

*behavior* (OCB) dan sebagainya, agar perusahaan mampu meningkatkan fasilitas dan lingkungan yang aman bagi karyawan dalam bekerja guna dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja karyawan

## 2. Bagi Perusahaan

Temuan penelitian ini dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam meningkatkan, mengarahkan organisasi menjadi organisasi yang kompetitif yang mampu menjawab semua tantangan termasuk juga dengan tantangan global yang sedang akan berlangsung. Melalui perbaikan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *Kinerja Karyawan* dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Herani, J. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Merek Melalui Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Pelanggan Bengkel Yamaha 2 Mei Bandar Lampung). Universitas Lampung, 301(5), 83.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Robbins, P. Stephen. (2006)**. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta. Sekaran, Uma.
- Sutanjar, Tatan dan OyonSaryono. 2019. **Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja**. Journal of Management Review, ISSN-P : 2580-4138 Volume 3 Number 2 P321-325
- Sutikno. (2014). Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan. Lombok; Holistica Lombok.
- Titisari, P. 2014. Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jember : Mitra Wacana Media
- Sarwono, jonathan, & Narimawati, U. (2014). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (T. A. PRABAWATI (ed.)). C.V ANDI OFFSET.
- Sugiyono. (2016). *METODE PENELITIAN Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. 23). ALFABETA, CV.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi ke Empat*, Rajawali.