



**UNIVERSITAS PERTAHANAN**

**PENGARUH *HUMAN RESOURCES CAPITAL, LEADERSHIP* DAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA  
SATUAN KAPAL SELAM GUNA MENDUKUNG TUGAS POKOK  
SATUAN KAPAL SELAM**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister dalam bidang Ilmu Pertahanan

**YUDHA PIA ROMBENANTA**

**120150108026**

**FAKULTAS STRATEGI PERTAHANAN  
PROGRAM STUDI STRATEGI PERTAHANAN LAUT**

**BOGOR  
NOVEMBER 2017**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yudha Pia Rombenanta

NIM : 120150108026

Program Studi : Strategi Pertahanan Laut

Judul Tesis : Pengaruh *Human Resources Capital, Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Satuan Kapal Selam Guna Mendukung Tugas Pokok Satuan Kapal Selam.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Ilmu Pertahanan pada Program Studi Strategi Pertahanan Laut, Fakultas Strategi dan Pertahanan Universitas Pertahanan Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Laksamana Pertama TNI (Purn) Dr. Ir. A. Djonie Gallaran, M.M., P.hd (.....)

Pembimbing II : Laksamana Pertama TNI Dr. M. Adnan Madjid, S.H., M. Hum (.....)

Penguji I : Kolonel Inf Dr. Pujo Widodo, S.E., M.A., M.D.S., M.Si., M.Si (Han) (.....)

Penguji II : Letkol Sus Dr. H.M. Halkis., M.H (.....)

Penguji III : Kolonel Adm Afrizal Hendra, S.I.P., M.Si., M.Si. (Han) (.....)

Ditetapkan di : Bogor

Tanggal : November 2016

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan jenjang apapun di suatu Perguruan Tinggi; dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraph, subbab, atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis diujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa terdapat plagiat dalam tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan dan undang-undang yang berlaku.

Bogor,      November 2017

Yudha Pia Rombenanta  
NIM. 120150108026

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Pertahanan Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yudha Pia Rombenanta  
NIM : 120150108026  
Program Studi : Strategi Pertahanan Laut  
Fakultas : Strategi Pertahanan  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pertahanan Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya berjudul:

***Pengaruh Human Resources Capital, Leadership Dan Organizational  
Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Satuan Kapal Selam Guna  
Mendukung Tugas Pokok***

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Pertahanan Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta/Karya Intelektual dari tesis ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh tanpa paksaan dari pihak manapun.

Bogor, November 2017

Yudha Pia Rombenanta  
NIM. 120150108026

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyandang gelar magister dalam bidang ilmu pertahanan dari Universitas Pertahanan Indonesia.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dari bimbingan berbagai pihak, tidak mudah bagi saya untuk merampungkan tesis ini. Oleh sebab itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Laksma TNI (Purn) Dr. Ir. A. Djonie Gallaran, M.M., P.hd, dan Laksma TNI Dr. M. Adnan Madjid, S.H., M.Hum selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Panglima Komando Armada RI Kawasan Timur, Dansatgas Yekda Kapal Selam DSME 209 Laksma TNI Iwan Isnurwanto S.H, M.A.P, MSi.Han, Komandan Satsel Koarmatim Kolonel Laut (P) Indra Agus Wijaya beserta staf dan prajurit Satsel Koarmatim, Komandan KRI. NPS-403 Letkol Laut (P) Harry Setyawan S.E yang telah banyak membantu dalam usaha menyelesaikan penelitian ini;
3. Dan yang istimewa kepada Sisilya Rombe, Kayla Rombe dan John Edward Gunther Prient Rombe yang selalu setia menyemangati dan memberikan dorongan kepada saya

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Bogor, November 2017

Yudha Pia Rombenanta  
NIM. 120150108026

## ABSTRAK

Nama : Yudha Pia Rombenanta  
NIM : 120150108026  
Program Studi : Strategi Pertahanan Laut  
Judul Tesis : Pengaruh *Human Resources Capital, Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Satuan Kapal Selam Guna Mendukung Tugas Pokok.

Kinerja merupakan hasil kriteria efektivitas kemampuan organisasi dalam ketaatan mencapai tujuan guna memberikan keluaran yang diminta lingkungan. Untuk mengetahui hasil kinerja Satsel Koarmatim maka perlu adanya penilaian terhadap kinerja. Penilaian kerja tersebut merupakan suatu proses dalam organisasi di KRI dalam menilai hasil kerja prajurit di Satsel Koarmatim. Adapun tujuan dilakukannya penilaian ini adalah untuk memberikan *feedback* kepada prajurit dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijakan terhadap prajurit sehingga dapat memperoleh promosi jabatan, kenaikan gaji, kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dalam penelitian ini digunakan variabel-variabel yang dinilai berpengaruh terhadap kinerja yaitu *Human Resources Capital, Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*, penilaian ke tiga variabel independent ini diperlukan suatu organisasi dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan statistik dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji parsial variabel *human resource capital* di peroleh  $t_{hitung} 3,505 > t_{tabel} 1,671$ , variabel *leadership* di peroleh  $t_{hitung} 3,105 > t_{tabel} 1,671$ , dan variabel *organizational citizenship behavior* di peroleh  $t_{hitung} 4,805 > t_{tabel} 1,671$ , dari ketiga variabel independent menunjukkan bahwa masing-masing variabel memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal selam. Sedangkan dari hasil uji F diperoleh nilai  $F_{hitung} (53,001) > F_{tabel} (2,75)$ , sehingga membuktikan bahwa variabel *human resource capital, leadership* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja satuan kapal selam.

Kata Kunci : *Human Resources Capital, Leadership, Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja.

## **ABSTRACT**

Name : Yudha Pia Rombenanta  
NIM : 120150108026  
Study program : *Sea Defence Strategy*  
Thesis title : *The Influence of Human Resources Capital, Leadership and Organizational Citizenship Behavior on The Performance of Eastern Fleet Submarine Squadron to Fullfill Its Main Tasks.*

*Performance is the result of the effectiveness criteria of organizational ability in obedience to achieve the objective to provide the required output environment. To find out the performance results Satsel Koarmatim then need an assessment of performance. Assessment of such work is a process within the organization in the KRI in assessing the work of soldiers in Satsel Koarmatim. The purpose of this assessment is to provide feedback to the soldiers in an effort to improve the appearance of their work and to improve the productivity of the organization, specifically carried out in relation to various policies towards the soldiers so as to obtain promotion positions, salary increases, opportunities for education and training. In this study used variables assessed to affect the performance of Human Resources Capital, Leadership and Organizational Citizenship Behavior, assessment of the three independent variables is needed an organization in an effort to achieve the goals of an organization. This study uses quantitative methods, data collection techniques used are using questionnaires and data analysis using statistics with the help of SPSS program. The result of the research shows that the partial test of human resource capital variable is  $3.505 > t$  table  $1.671$ , the leadership variable is  $3.105 > t$  table  $1.671$ , and the organizational citizenship behavior variable is  $4.805 > t$  table  $1.671$ , each variable gives a positive influence on the performance of submarine units. While the result of F test is obtained F count  $(53,001) > F$  table  $(2,75)$ , so that proves that variable of human resource capital, leadership and organizational citizenship behavior simultaneously have significant influence to submarine unit performance.*

*Keywords: Human Capital Resources, Leadership, Organizational Citizenship Behavior and performance.*

## DAFTAR ISI

ISI	HALAMAN
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR SINGKATAN.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Pembatasan Masalah.....	9
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
1.7 Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	13
2.1.1 Teori Kinerja.....	13
2.1.2 Teori <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.3 Teori <i>Human Resource Capital</i> .....	21
2.1.4 Teori <i>Leadership</i> .....	23
2.2 Definisi Operasional dan Hipotesis.....	27
2.2.1 Definisi Operasional.....	27
2.2.2 Hipotesis.....	28

2.2.3	Penelitian Terdahulu.....	28
2.3	Kerangka Pemikiran.....	33
2.4	Hipotesis Penelitian.....	36
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Metode Penelitian.....	37
3.2	Populasi dan Sampel.....	37
3.3	Instrumen Penelitian.....	39
3.4	Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	41
3.5	Teknik Analisis Data.....	43
3.6	Tahapan Kegiatan Penelitian.....	48
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Data Penelitian .....	49
4.1.1	Sejarah Kapal Selam .....	49
4.1.2	Gambaran Umum KRI Kelas Cakra.....	49
4.1.3	Karakteristik Responden .....	53
4.2	Analisa Data .....	56
4.2.1	Uji Instrumen Penelitian .....	56
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
4.2.3	Uji Asumsi Klasik .....	69
4.2.4	Analisis Regresi Linear Berganda .....	72
4.2.5	Uji t .....	74
4.2.6	Uji F .....	75
4.3	Hasil Pengujian Hipotesis .....	76
4.3.1	Pengujian Hipotesis Uji Parsial .....	76
4.3.2	Pengujian Hipotesis Uji Simultan .....	78
4.4	Pembahasan.....	78
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan.....	84
5.2	Saran.....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR SINGKATAN

Alutsista	: Alat Utama Sistem Senjata
BAH	: Bahari
EDE	: Elektronika Deteksi
ETA	: Elektronika Senjata
HRC	: <i>Human Resources Capital</i>
KEU	: Keuangan
Koarmatim	: Komando Armada RI kawasan timur
KOM	: Komunikasi
KRI	: Kapal Perang Republik Indonesia
MES	: Mesin
NKRI	: Negara Kesatuan Republik Indonesia
OCB	: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
OMP	: Operasi Militer untuk Perang
OMSP	: Operasi Militer Selain Perang
PEL	: Pelaut
RUM	: Rawat Umum
Satker	: Satuan Kerja
Satsel	: Satuan Kapal Selam
SBA	: Senjata Bawah Air
SDM	: Sumber Daya Manusia
SPSS	: <i>Statistical Product and Service Solutions</i>
TLG	: Telegrafis
TNI AL	: Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut
TTG	: Tata Graha
VIF	: <i>Varian Inflation Factor</i>

## DAFTAR TABEL

TABEL		HALAMAN
Tabel	1.1 Jumlah Personel Bintara dan Tamtama yang Mengikuti Kursus Tahun 2014 dan 2015.....	7
Tabel	2.1 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel	3.1 Interval Skor Skala Likert .....	39
Tabel	3.2 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	40
Tabel	3.3 Laporan Jadwal Penelitian .....	48
Tabel	4.1 Daftar Susunan Personel KRI Kelas Cakra.....	51
Tabel	4.2 Rekapitulasi Personel KRI Cakra dan Nanggala Tahun 2016 .....	53
Tabel	4.3 Data Responden Tiap Kapal Berdasarkan Strata Kepangkatan .....	53
Tabel	4.4 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang <i>Human Resource Capital (HRC)</i> .....	57
Tabel	4.5 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang <i>Leadership</i> .....	57
Tabel	4.6 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> .....	58
Tabel	4.7 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang Kinerja .....	59
Tabel	4.8 Hasil Uji Realibilitas .....	60
Tabel	4.9 Deskripsi tentang <i>Human Resource Capital (X1)</i>	62
Tabel	4.10 Deskripsi tentang <i>Leadership (X2)</i> .....	64
Tabel	4.11 Deskripsi tentang <i>Organizational Citizenship Behaviour (X3)</i> .....	66
Tabel	4.12 Deskripsi Variabel Kinerja .....	68
Tabel	4.13 Hasil Uji Multikolinieritas .....	71
Tabel	4.14 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	73
Tabel	4.15 Hasil Uji t .....	75
Tabel	4.16 Hasil Uji F .....	76

## DAFTAR GAMBAR

<b>GAMBAR</b>		<b>HALAMAN</b>
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	34
Gambar 2.2	Paradigma Penelitian.....	35

## DAFTAR GRAFIK

Grafik	4.1	Persentase Responden Berdasarkan Strata Pangkat .....	54
Grafik	4.2	Persentase Responden Berdasarkan Usia .....	55
Grafik	4.3	Persentase Responden Berdasarkan Masa Dinas	55
Grafik	4.4	Normalitas Data .....	70
Grafik	4.5	Hasil Uji Homoskedastisitas .....	72

# **BAB 1 PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang**

Sesuai dengan Undang-Undang RI nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, bahwa Tentara Nasional Indonesia sebagai alat pertahanan, bertugas melaksanakan kebijakan pertahanan negara untuk menegakkan kedaulatan serta mempertahankan keutuhan wilayah. Tugas pokok tersebut dilaksanakan dengan menjalankan Operasi Militer Perang (OMP) maupun Operasi Militer Selain Perang (OMSP). Sebagai komponen utama dalam melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan, sesuai dengan pasal 9, Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL), harus selalu siap sedia dalam menghadapi setiap bentuk ancaman yang mengganggu keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). TNI AL melaksanakan tugas OMP ketika dalam situasi perang dan damai untuk mempertahankan Negara. Sedangkan untuk tugas OMSP, TNI AL menegakkan hukum dan menjaga keamanan laut, melaksanakan tugas diplomasi angkatan laut dalam mendukung kebijakan politik luar negeri, melaksanakan pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut, serta melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut.

Secara umum organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan dimana manajemen organisasi harus mampu menentukan upaya dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasinya, sehingga untuk mencapai tujuannya tersebut diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja baik. Seperti yang dinyatakan oleh Wexley dan Yuki dalam As'ad bahwa organisasi itu sebagai pola hubungan antar manusia yang diikutsertakan dalam aktifitas dimana satu sama lain saling tergantung untuk suatu tujuan tertentu.

Satuan Kapal Selam Komando Armada RI Kawasan Timur (Satsel Koarmatim) merupakan komando pelaksana pembinaan di lingkup Koarmatim yang memiliki peran yang sangat strategis, sebagai unsur bawah air yang mempunyai efek tangkal yang sangat efektif dalam mendukung operasi siaga tempur di bawah komando utama Panglima TNI. Satsel Koarmatim saat ini mengoperasikan dua (2) unit kapal selam yaitu KRI Nanggala-402 dan KRI Cakra-401. Dari fungsi yang diemban oleh KRI tersebut dapat diketahui bahwa tugas dan tanggung jawab para prajurit TNI AL yang bertugas di Satsel Koarmatim tidaklah mudah karena dituntut untuk mampu menjadi prajurit pejuang Sapta Marga yang profesional dan terampil di bidang profesinya serta memiliki ketahanan fisik dan mental sesuai dengan lingkungan penugasannya, sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik. Para prajurit dituntut untuk mampu menjaga kesiapan operasional Satsel Koarmatim sekaligus melaksanakan tugas operasi tersebut dengan baik. Untuk mencapai kesiapan yang diharapkan diperlukan kinerja yang tinggi, karena kinerja prajurit di KRI akan mempengaruhi kinerja Satsel Koarmatim dan akan berdampak pula terhadap kinerja TNI AL dalam melaksanakan tugas pokok dan peran universalnya.

Kondisi kinerja Satsel Koarmatim yang saat ini ditemui di lapangan berdasarkan pengamatan dan pengumpulan informasi masih terdapat prajurit yang mengerjakan tugas dengan prinsip asal selesai saja dan kurang memperhatikan aturan dan prosedur yang ada, sebagian dari prajurit cenderung bersikap pasif selama bekerja. Masih kurangnya inisiatif dan kreatifitas untuk memecahkan persoalan yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Selain itu kurangnya keinginan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan seperti mengikuti kursus ataupun pendidikan pengembangan yang ada di dalam maupun diluar TNI AL yang nantinya akan mendukung tugas dan tanggung jawabnya. Hal-hal yang telah disampaikan diatas ditambah pula dengan masih adanya prajurit yang tidak memanfaatkan jam kerja sebagaimana mestinya,

karena kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap prajuritnya juga turut memberikan sumbangan terhadap munculnya oknum prajurit yang melakukan perbuatan melanggar, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Satsel Koarmatim masih belum optimal.

Seharusnya seorang prajurit harus memiliki kinerja yang bagus jika dihadapkan dengan tugas yang berat yang diemban, prajurit harus mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Prajurit harus tanggap, tangguh dan trengginas dalam menerima, menyelesaikan dan menjabarkan tugas yang diberikan. Berkaitan dengan kinerja untuk menyelesaikan tugas yang di bebaskan tentu juga harus dibarengi dengan hal-hal yang harus dimiliki dalam diri masing-masing prajurit seperti pengetahuan, keterampilan dan kemampuan di bidang pekerjaan masing-masing. Hal ini terkait dengan *Human Resources Capital* (HRC) yang dimiliki oleh masing-masing Prajurit Satsel Koarmatim.

Pengawak di suatu organisasi yang berkualitas pada dasarnya telah memiliki kemampuan dasar yang potensial, baik secara psikologis maupun teknis atau ilmu pengetahuan sehingga dapat bekerja dengan baik dan memiliki kinerja tinggi. Oleh karena itu semua organisasi khususnya Satsel Koarmatim perlu untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan prajurit yang memiliki HRC dan kinerja yang tinggi demi mencapai tujuan Satsel Koarmatim dan meningkatkan kualitas yang dimiliki untuk dapat melaksanakan tugas pokok yang diemban oleh Satsel Koarmatim.

Satsel Koarmatim memiliki kinerja yang beragam, dilihat dari bagian-bagian ataupun divisi yang ditempatinya. Perkembangan dibidang teknologi dan ilmu pengetahuan membuat organisasi harus semakin peka dalam peningkatan kualitas sumber daya yang dimilikinya. Tak jarang pula prajurit yang menduduki jabatan tertentu

dalam Satsel Koarmatim mempunyai kinerja yang tidak sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Oleh karena itu untuk menyikapi fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari Satsel Koarmatim sebagai upaya agar kinerja yang dimiliki prajuritnya tidak statis akan tetapi berkembang secara dinamis (Mila, 2015).

HRC merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seorang anggota organisasi atau prajurit yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja yang baik. HRC mencerminkan kemampuan kolektif Satsel Koarmatim untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh prajurit-prajurit yang ada dalam Satsel Koarmatim tersebut. Pengembangan HRC ini antara lain dapat dilakukan melalui ; Internalisasi *corporate culture* dengan memastikan pelaksanaan *good corporate governance*, mengembangkan sumber daya manusia (SDM) profesional sebagai HRC yang produktif dan prudent, menciptakan pemimpin atau *leader* sebagai *role model* dan *people manager* dan menegakkan serta meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang telah ada. Berdasarkan pengamatan peneliti saat ini bahwa Satsel Koarmatim belum dapat menciptakan HRC dengan baik. Konsep HRC menjawab pemikiran bagaimana seorang prajurit mempunyai kinerja sesuai dengan jabatan/posisi kerjanya dengan menempatkan anggota atau prajurit yang bertalenta tinggi untuk menempati jabatan/posisi yang cocok dengan talenta mereka (Mila, 2015).

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang prajurit diantaranya *leadership* (kepemimpinan). Sebagai sebuah organisasi militer yang memiliki bentuk organisasi lini dengan garis komando yang tegas dan jelas tentu memberikan peran kepemimpinan yang dominan dalam pelaksanaan tugas organisasi. Dari bentuk organisasi tersebut dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang dimulai dari kepala bagian sampai dengan komandan kapal dari masing-masing KRI akan sangat memberikan pengaruh terhadap dorongan motivasi, penegakan disiplin,

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan profesionalisme bagi prajuritnya.

Untuk mencapai keberhasilan tugas yang diemban oleh masing-masing KRI yang berada dibawah Satsel Koarmatim, maka seorang pemimpin dari level yang terendah dalam hal ini kepala bagian masing-masing departemen, Perwira Divisi, Kepala Departemen sampai dengan Komandan KRI dituntut untuk dapat memimpin dan menggerakkan anak buahnya secara efektif untuk memberikan kinerja terbaiknya guna mendukung tugas pokok Satsel Koarmatim. Kinerja yang tinggi akan berimbas positif bagi kinerja organisasi, namun sebaliknya kinerja yang rendah tidak hanya berakibat pada gagalnya pencapaian tugas namun juga dapat menimbulkan masalah dan perilaku negatif dalam kehidupan prajurit sehari-hari yang mengarah kepada pelanggaran disiplin prajurit bahkan pelanggaran hukum pidana.

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam mengarahkan dan memahami perilaku prajurit guna mewujudkan kinerja organisasi yang optimal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat ditentukan dari keberhasilan pemimpin dalam mengarahkan dan memimpin bawahannya (Mar'at, 1985). Dewasa ini di dalam banyak organisasi ataupun masyarakat umum telah terjadi krisis kepercayaan terhadap para pemimpinnya yang diakibatkan menurunnya etika dan moral kepemimpinan yang pada umumnya lebih menekankan diri pribadinya sebagai penguasa, dan kurang memperhatikan aspirasi dan kepentingan anggota organisasinya ataupun masyarakat yang dipimpinnya. Ari Ginajar Agustian mengatakan bahwa selama ini banyak sekali kekeliruan pemahaman tentang arti kepemimpinan (Agustian, 2001).

Konsep dari kepemimpinan militer adalah bagaimana seorang komandan/pemimpin dapat mempengaruhi anggota – anggotanya yang secara sadar melaksanakan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan unit ataupun satuannya. Dengan modal kekuatan sikapnya, memperbaiki kelemahan-kelemahannya, dan dibimbing oleh prinsip-prinsip kepemimpinan. Seorang pemimpin menggunakan tindakan dan perintah yang tepat untuk mempengaruhi dan mengatur bawahannya, dan juga harus dapat mengevaluasi unitnya untuk membentuk prajurit-prajurit menjadi unit yang efektif. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan secepat mungkin dan mengumumkannya dengan sikap yang kuat dan jelas (Mar'at, 1985).

Hal ini merupakan penjelasan hubungan antara sifat kepemimpinan dan situasi sesuai kebutuhan. Di lingkungan TNI peran kepemimpinan dalam mengambil keputusan tidak terlepas dari kegiatan pembinaan, latihan dan pelaksanaan operasi militer. Proses pengambilan keputusan ini pada umumnya dilakukan dalam waktu singkat, bahkan bisa jadi dilakukan secara spontan. Dalam menentukan keberhasilan seorang pemimpin di satuan dalam menjalankan tugasnya adalah sejauh mana para pemimpin dapat menerapkan peranan kepemimpinannya dengan baik terhadap yang dipimpin sesuai dengan aturan dan kondisi yang dihadapi pada saat itu. Namun dalam kenyataannya masih ada pemimpin TNI belum sepenuhnya mampu menerapkan peran sebagai komandan, pemimpin, guru, bapak dan kawan seperjuangan.

Terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan, mempertahankan dan mengembangkan suatu organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Sumber Daya Manusia perlu dikembangkan terus menerus hingga diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian

sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (*intra-role*), dan yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh pegawai (*extra-role*). Hal ini biasa dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Pengamatan di lapangan prajurit Satsel Koarmatim masih rendah dalam bekerja secara sukarela, sebagian besar dari mereka masih menunggu perintah dalam bekerja bukan atas kesadaran. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak hanya bagi prajurit itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada Satsel Koarmatim lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh Satuan Kerja (Satker) tersebut. Satker yang sukses memiliki prajurit yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan. Perilaku tersebut tidak ditentukan, namun memberikan kontribusi terhadap kelancaran fungsi organisasi. Satsel Koarmatim tidak akan berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa memiliki prajurit yang berperilaku sebagai anggota organisasi yang baik dan terlibat dalam segala macam perilaku positif. Karena pentingnya perilaku ini, para ahli organisasi memprioritaskan untuk memahami dan meneliti perilaku OCB.

Tabel 1.1 Jumlah Personel Bintara Dan Tamtama Yang Mengikuti Kursus Tahun 2014 Dan 2015

No	KRI	Jumlah Bintara dan Tamtama	Kursus 2014	Prosentase	Kursus 2015	Prosentase
1	Cakra	73	0	0 %	7	9,5%
2	Nanggala	86	11	12,8%	8	9,3%

Sumber : Data sekunder, diolah peneliti

Prajurit Satsel Koarmatim dalam melaksanakan tugas pokoknya senantiasa berpedoman dengan visi dan misi organisasi dalam mencapai keberhasilan tugas pokoknya. Di dalam lingkup organisasi terjadinya penurunan kinerja di lapangan dapat disebabkan oleh lemahnya HRC dan *leadership* dimana seorang pemimpin tidak mampu menjadi contoh atau keteladanan dalam lingkungan kerja serta belum optimalnya OCB prajurit di lapangan sehingga peneliti merumuskan bahwa menurunnya kinerja Satsel Koarmatim dapat dipengaruhi oleh HRC, *Leadership* dan OCB yang rendah.

HRC, *Leadership* dan OCB yang dimiliki oleh tiap prajurit Satsel Koarmatim dalam menyelesaikan pekerjaan perlu mendapat perhatian dan dorongan, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas pokok yang dibebankan kepada prajurit dengan baik. Hal ini sangat penting untuk mewujudkan kinerja yang optimal. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Human Resource Capital, Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Satuan Kapal Selam Guna Mendukung Tugas Pokok Satuan Kapal Selam”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi. Sebagaimana telah disampaikan pada latar belakang masalah, kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor HRC, *Leadership* dan OCB yang dimiliki. Namun jika ditelusuri masalah pada penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kurang optimalnya kinerja Satsel Koarmatim berkaitan dengan HRC prajurit yang rendah. Terkait dengan ini muncul suatu pertanyaan apakah semakin tingginya HRC prajurit maka akan semakin baik pula kinerja Satsel Koarmatim.

- b. Kurang optimalnya kinerja Satsel Koarmatim berkaitan dengan *Leadership* yang rendah. Terkait dengan ini muncul suatu pertanyaan juga apakah semakin tingginya *Leadership* maka akan semakin baik pula kinerja Satsel Koarmatim.
- c. Kurang optimalnya kinerja Satsel Koarmatim berkaitan dengan dengan OCB yang rendah. Terkait dengan ini muncul suatu pertanyaan juga apakah semakin tingginya OCB maka akan semakin baik pula kinerja Satsel Koarmatim.
- d. Kurang optimalnya kinerja Satsel Koarmatim berkaitan dengan HRC, *Leadership* dan OCB yang rendah. Terkait dengan ini muncul suatu pertanyaan juga apakah semakin tingginya HRC, *Leadership* dan OCB maka akan semakin baik pula kinerja Satsel Koarmatim.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Masalah utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja Satuan Kapal Selam Koarmatim. Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, maka masalah tersebut perlu dibatasi yaitu sejauh mana pengaruh HRC, *Leadership* dan OCB terhadap kinerja Satsel Koarmatim khususnya yang berdinamika di KRI. Cakra-401 dan KRI. Nanggala-402. Adapun masalah yang diteliti diarahkan pada:

- a. HRC prajurit Satsel Koarmatim.
- b. *Leadership* prajurit Satsel Koarmatim.
- c. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) prajurit Satsel Koarmatim.
- d. Kinerja Satsel Koarmatim

### **1.4. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang akan dibahas atau dianalisa lebih lanjut adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara HRC terhadap kinerja Satsel Koarmatim guna mendukung tugas pokok?

- b. Apakah terdapat pengaruh antara *Leadership* terhadap kinerja Satsel Koarmatim guna mendukung tugas pokok?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara OCB terhadap kinerja Satsel Koarmatim guna mendukung tugas pokok?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara HRC, *Leadership* dan OCB secara simultan terhadap kinerja Satsel Koarmatim guna mendukung tugas pokok ?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

- a. Untuk menganalisis pengaruh HRC terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.
- b. Untuk menganalisis pengaruh *Leadership* terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.
- c. Untuk menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.
- d. Untuk menganalisis pengaruh HRC, *Leadership* dan OCB terhadap kinerja di Satsel Koarmatim secara simultan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif, yaitu :

#### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pertahanan, khususnya dalam bidang pertahanan laut.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta melengkapi kemampuan yang mendasari kinerja.

c. Melalui penelitian ini diharapkan kinerja dapat tercapai secara optimal dan konsisten di lingkungan TNI AL dalam mendukung tugas pokoknya.

d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian lanjutan, dengan mempertimbangkan variabel lain yang selaras dalam kinerja di masa yang akan datang berdasarkan perspektif ilmu pertahanan.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan TNI AL tentang kajian *Human Resources Capital* (HRC), *Leadership* dan *Organizational Citizen Behaviour* (OCB) dan kinerja prajurit Satsel Koarmatim.

b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan TNI AL dan pihak-pihak terkait dalam meningkatkan kinerja di Satsel Koarmatim.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan tesis dibagi menjadi lima bab, yaitu :

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Berisi uraian tentang latar belakang masalah penelitian, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Berisi uraian tentang kerangka teori variabel-variabel penelitian berdasarkan studi kepustakaan. Adapun variabel-variabel penelitian tersebut antara lain variabel kinerja, *Human Resource Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

### BAB 3 METODE PENELITIAN

Berisi uraian tentang metode penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan dan pengolahan data, teknik analisis data, dan tahapan kegiatan penelitian.

### BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi uraian tentang deskripsi penelitian, analisis data, hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan dan interpretasi hasil penelitian.

### BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi uraian kesimpulan dan rekomendasi untuk peningkatan kinerja, *Human Resource Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) prajurit Satsel Koarmatim.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

Pendekatan analisis dalam penelitian terhadap beberapa permasalahan, disusun menggunakan beberapa konsep dan definisi yang relevan terhadap kinerja, *Human Resource Capital* (OCB), *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guna mendukung tugas pokok.

##### 2.1.1. Teori Kinerja

Pengertian kinerja sering kali disamakan dengan prestasi kerja yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh pegawai (baca : prajurit). Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71).

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Mila Badriyah, mengatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Mila, 2015). Dengan demikian kinerja dapat digolongkan menjadi 3 yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu, dimana ketiga kriteria tersebut saling berhubungan satu dengan lainnya artinya kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja proses dan kinerja proses dipengaruhi oleh kinerja individu.

Menurut Wirawan (2009) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-

indikator suatu tugas atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pendapat lainnya mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Hugh J. Arnold dan Daniel C Feldman (dalam Nina Lamatenggo dan Hamzah, 2012:118) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan dan ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia. Demikian halnya dengan di Satsel Koarmatim untuk meningkatkan kinerja maka pimpinan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan prajurit akan mempengaruhi kinerja. Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Begitu pula faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan (baca : prajurit) dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja, sedangkan faktor kemampuan berupa ilmu pengetahuan dan keahlian seorang prajurit dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Keberadaan dua faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja Satsel Koarmatim.

Untuk mengetahui hasil kinerja Satsel Koarmatim maka perlu adanya penilaian terhadap kinerja. Penilaian kerja tersebut merupakan

suatu proses dalam organisasi di KRI dalam menilai hasil kerja prajurit di Satsel Koarmatim. Adapun tujuan dilakukannya penilaian ini adalah untuk memberikan *feedback* kepada prajurit dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijakan terhadap prajurit sehingga dapat memperoleh promosi jabatan, kenaikan gaji, kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Menurut Hersey dan Blanchard, Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (terjemahan Agus Dharma, 1990). Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal merupakan jenis kontribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Kinerja merupakan hasil kriteria efektivitas kemampuan organisasi dalam ketaatan mencapai tujuan guna memberikan keluaran yang diminta

lingkungan. Ukuran keberhasilan dari pelaksanaan tugas Satsel Koarmatim merupakan kinerja baik prajurit dalam menyiapkan KRI sehingga siap beroperasi dan hal tersebut memerlukan umpan balik atas upaya prajurit. Kinerja perlu dinilai dimana penilaian kinerja merupakan proses dalam organisasi untuk mengevaluasi atau menilai kinerja atau prestasi kerja. Untuk mengukur sejauh mana kinerja Satsel Koarmatim secara individu, menurut Heidjrahman dan Suad Husnan dalam Mila Badriyah mengatakan bahwa faktor-faktor atau indikator prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas Kerja, yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada. Di sini yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin, melainkan seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas Kerja, yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan hasil kerja.
- c. Keandalan, yaitu kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, kerajinan dan kerja sama.
- d. Inisiatif, yaitu kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
- e. Kerajinan, yaitu kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan yang bersifat rutin.
- f. Sikap, yaitu perilaku karyawan (prajurit) terhadap organisasi, atasan atau teman kerja.
- g. Kehadiran, yaitu keberadaan karyawan (prajurit) di tempat kerja untuk bekerja sesuai waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Dari berbagai pendapat oleh para ahli mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari dalam suatu organisasi, yang merupakan prestasi kerja yang dapat diukur, berkaitan dengan kemampuan dan keahlian pribadi yang mempengaruhi tim atau organisasi secara keseluruhan. Penilaian

kinerja digunakan Komandan di KRI untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi KRI. Keberhasilan atau kinerja Satsel Koarmatim dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari prajurit baik secara kelompok maupun secara individu dimana asumsi semakin baik kinerja maka diharapkan kinerja organisasi juga akan semakin baik atau meningkat. Adanya penerapan motivasi dan pembinaan latihan yang baik dan sesuai diharapkan dapat memotivasi dalam diri prajurit Satsel Koarmatim dan dapat memacu kinerja dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi yang ada di KRI.

### **2.1.2 Teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan suatu konsep yang baru dalam hal analisis kerja. Konsep ini menjelaskan bahwa perilaku OCB dilakukan oleh seorang individu yaitu anggota Satsel Koarmatim dengan penuh kebebasan (sehendak hati) dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian tanpa adanya permintaan imbalan atau ganjaran formal lainnya terhadap organisasi, sehingga perilaku ini sangat membantu dan menguntungkan Satsel Koarmatim dalam mencapai keberhasilan tugas pokoknya. Konsep perilaku ini pertama kali diperkenalkan pada pertengahan tahun 1980-an oleh Dennis Organ dan terus berkembang meluas.

Pemberian definisi perilaku OCB yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu tidaklah terdapat banyak perbedaan dalam konteks konten dan latar belakangnya, hanya terdapat beberapa sikap inkonsisten yang ditemukan dalam tata cara interpretasinya. Jacquelin (Bukhori, 2008) mengatakan bahwa perilaku OCB adalah suatu perilaku *extra role*, yakni suatu perilaku yang tidak dibutuhkan dalam organisasi dan lebih mengandalkan praktek semata terhadap kesediaan seorang anggota

organisasi sebagai konsekuensinya dalam lingkungan organisasi. Sedangkan menurut Told (Bukhori, 2008) menyatakan bahwa perilaku OCB memberikan pengaruh yang besar terhadap keseluruhan efektivitas organisasi dengan penambahan kerangka kerja sosial dalam lingkungan kerja.

Istilah OCB merupakan akronim dari *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam terjemahan bebas Bahasa Indonesia dapat dimaknai sebagai “perilaku baik warga organisasi”. Teori OCB pertama kali diperkenalkan Organ dalam monograf pada tahun 1988 yang terus dikembangkan oleh para ahli manajemen hingga sekarang. Konsep dasar OCB sebagaimana dikemukakan Organ sebagai “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.*” Pernyataan organ tersebut dapat dimaknai bahwa perilaku individual merupakan diskresi, yang tidak secara langsung atau tidak secara tegas diakui sistem penghargaan formal, tetapi secara keseluruhan perilaku tersebut meningkatkan efektivitas fungsi dari organisasi (Organ, 1997).

Pengertian diskresi menurut organ merupakan kehendak bebas seseorang tanpa adanya tekanan, yaitu suatu pilihan tidak mengikat dan tidak termasuk dalam uraian tugas wajib dalam *job description*-nya sebagai anggota organisasi (Organ, 1998). Sementara pengertian kata diskresi dalam pemerintahan dapat ditemukan dalam UU No. 30 Tahun 2014 pasal 1 angka 9 tentang Administrasi Pemerintahan yang berarti keputusan dan/atau tindakan yang ditetapkan dan/atau dilakukan oleh pejabat pemerintahan untuk mengatasi persoalan konkret yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam hal peraturan perundang-undangan yang memberikan pilihan, tidak mengatur, tidak lengkap atau tidak jelas, dan/atau adanya stagnasi pemerintahan.

Konsep lain OCB dijelaskan Newstrom dan Davis (2002) yang menyatakan, “*organizational Citizenship behavior is often marked by its spontaneity, its voluntary nature, its constructive impact on result, its unexpected helpfulness to other and the fact it is optional*”. Pendapat Newstrom dan Davis dapat dimaknai, bahwa perilaku OCB sering ditandai dengan spontanitas, sifat sukarela, yang dampaknya konstruktif terhadap hasil, merupakan bantuan tidak terduga pada sesama, dan faktanya hal tersebut merupakan peran tambahan. Pengertian OCB yang dijelaskan Newstrom dan Davis mengarah pada keadaan psikologis individual, di makna spontanitas dan kesukarelaan merupakan panggilan jiwa seseorang untuk menolong sesama atas dasar ketulusan.

Pendapat Wagner dan Hollenbeck menyatakan “*OCB are acts that promote the organization’s interest, but are not formally a part of any persons documented job requirements*” (Wagner, 2010). Konsep ini dapat dimaknai bahwa OCB merupakan tindakan-tindakan meningkatkan daya tarik organisasi, tetapi tindakan ini bukan merupakan bagian dokumen tugas wajib seseorang terhadap organisasinya. Wagner dan Hollenbeck mengilustrasikan peran OCB dalam bentuk membantu penguasaan kerja dan memberi tumpangan pulang bagi karyawan baru, membantu rekan yang membutuhkan pertolongan, bekerja lembur menyelesaikan tugas atau memberi opini kritis mengenai kebijakan organisasi.

Konsep OCB menurut Arnold et. al, diartikan sebagai “*Behavior that go beyond the requirements of the job description and serve to help an employing organizations and/or individual within it* (Arnold et, al, 2005). Konsep ini menjelaskan dua perspektif OCB, yang merupakan perilaku-perilaku yang muncul di luar kewajiban dan uraian tugas dan melayani dengan membantu pekerjaan organisasi dan atau individu-individu termasuk di dalamnya.

Konsep OCB yang dikemukakan Colquitt, LePine dan Wesson lebih jelas menyatakan bahwa perilaku *Citizenship* sebagai “*which is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place*” (Colquitt, 2011).

Konsep lain mengenai OCB dipaparkan George dan Jones yang menyatakan bahwa, “*OCB is behaviour above and beyond the call of duty that is, behavior not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness*” (George, 2012). Pendapat ini dapat dimaknai, bahwa OCB adalah perilaku di atas dan di luar panggilan tugas, maksudnya perilaku tersebut tidak diwajibkan bagi anggota organisasi meskipun peran tersebut dibutuhkan untuk keberlangsungan dan efektivitas organisasi.

Definisi OCB dari Robbins dan Coulter mengadopsi kata diskresi sebagai terminologi asli yang dikemukakan Organ “*OCB is discretionary behavior that’s not part of an employee’s formal job organization*” (Robbins dan Coulter, 2012). Pendapat ini dimaknai bahwa OCB adalah perilaku diskresi yang merupakan tindakan pilihan yang bukan merupakan kewajiban formal para karyawan, tetapi hal tersebut dapat meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. Perilaku diskresi merupakan kehendak bebas yang timbul dari dalam diri karyawan untuk memberikan kontribusi lebih besar bagi kemampuan kemajuan organisasi.

Konsep OCB menurut McShane dan Gilnow dinyatakan sebagai “*various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization’s social and psychological context*” (McShane dan Gilnow, 2010). Pendapat McShane dan Gilnow dapat dimaknai bahwa OCB merupakan beragam bentuk kerja sama dan bantuan bermanfaat bagi sesama mendukung anggota yang mendukung pergaulan organisasi dan keadaan psikologis. Kondisi psikologis individu yang positif akan

mendorong terciptanya interaksi sosial yang konstruktif di dalam organisasi.

Berdasarkan konsep OCB para ahli di atas, maka disintesis bahwa OCB adalah perilaku sukarela anggota organisasi dalam bertindak untuk membantu mitra kerja dan organisasi tempatnya bekerja di luar tugas dan kewajibannya berdasarkan ketulusan tanpa memperhitungkan imbal jasa yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasinya, dengan indikator antara lain : berperilaku penolong, kesetiakawanan pada organisasi, memiliki jiwa sportif , kerelaan terhadap organisasi, memiliki inisiatif yang tinggi.

### **2.1.3. Teori *Human Resource Capital***

*Human Resource Capital* (HRC) adalah aset manusia berupa sumber daya manusia itu sendiri. Menurut Larkan (2008), HRC lahir didasari oleh fenomena bahwa abad 21 dimana kesadaran perusahaan dalam pengelolaan SDM semakin tinggi. Perusahaan-perusahaan mulai menyadari bahwa kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh *capital* berupa finansial, mesin, teknologi dan modal tetap, melainkan terutama dipengaruhi oleh *intangible capital* yaitu Sumber Daya Manusia (SDM).

Sedangkan HRC menurut Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu (2013) merumuskan bahwa SDM yang berkualitas akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan yang merupakan gabungan dari *Knowledge* dan *Skill* ( $Ability = Knowledge + Skill$ ). Jadi faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja seseorang adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Seorang prajurit yang memiliki kemampuan potensi dan kemampuan *reality*, memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk mengerjakan suatu pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, seorang prajurit perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Kemampuan prajurit yang rendah akan berdampak pada penggunaan waktu dan usaha yang lebih besar daripada prajurit yang memiliki kemampuan tinggi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengetahuan dan sikap yang dimiliki oleh seorang prajurit akan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan pengetahuan. Kemampuan pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek. Pengetahuan merupakan suatu proses dan usaha dari seseorang untuk tahu akan sesuatu. Pengetahuan dapat diperoleh dengan cara mempelajari sesuatu.
- b. Kemampuan keterampilan. Keterampilan merupakan kecakapan atau kecekatan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan, sifatnya lebih mengarah pada kecakapan teknis dan dipergunakan secara tepat.

Menurut PPM Management (2010), kesuksesan organisasi ditentukan oleh SDM yang bertalenta tinggi. *Great organization are always built by great people*. Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberikan nilai tambah dan memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya. Hal itulah yang menjadi program unggulan berbagai perusahaan Indonesia dalam rangka meraih visi, misi, dan sasaran strategis serta meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (*growth sustainability*). Berangkat dari tujuan tersebut, maka upaya yang dilakukan untuk mendapatkan dan menjaga karyawan bertalenta tinggi (*talented people*) sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui *management talent* menjadi salah satu sasaran strategis perusahaan.

Dalam mewujudkan SDM sebagai keunggulan kompetitif, suatu perusahaan perlu mengimplementasikan strategi manajemen SDM, atau *Human Capital Strategy* (Hasibuan, 2013). Penyusunan *Human Capital*

*Strategy* tersebut harus didasarkan pada visi, misi, budaya dan nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan dan arah strategi bisnis (*corporate strategy*).

Berdasarkan beberapa teori di atas penulis menyimpulkan bahwa HRC merupakan kemampuan seseorang berupa pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. HRC mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut.

#### **2.1.4. Teori *Leadership***

*Leadership* (kepemimpinan) diperlukan oleh suatu organisasi dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Anggota (prajurit) suatu organisasi dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu memberikan pengaruh bagi anggotanya untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

Dalam buku *The Art of Leadership*, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartini Kartono, 2011:57). George R. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. (Miftah Thoha, 2012:259). Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, "*Leadership is what leader do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals*". Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Hal tersebut merupakan suatu proses dalam memimpin suatu kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan

sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak anggota organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry (1960) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:156), yaitu:

- a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*). Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.
- b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*). Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.
- c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*). Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.
- d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*). Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.
- e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*). Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.
- f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*). Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti

oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul "*What Kind of Manager*" (Kartini Kartono, 2011:34) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu :

- a. Berorientasikan tugas (*Task Orientation*)
- b. Berorientasikan hubungan kerja (*Relationship Orientation*)
- c. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness Orientation*)

Menurut Kartini Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervisi*/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan bahwa anggota suatu organisasi telah mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Terdapat sepuluh sifat pemimpin unggul yang diutarakan oleh G.R Terry (Kartini Kartono, 2011:47), yaitu :

- a. Kekuatan.
- b. Stabilitas emosi.
- c. Pengetahuan tentang relasi insani.
- d. Kejujuran.
- e. Objektif.
- f. Dorongan pribadi.
- g. Keterampilan berkomunikasi.
- h. Kemampuan mengajar.
- i. Keterampilan sosial.
- j. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Menurut Bass dan Avolio (1994) menjelaskan kepemimpinan merupakan suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bass dan Avolio (1994) juga mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep "4I". 4 Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio adalah:

- a. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- b. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- c. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya.

d. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

## **2.2 Definisi Operasional dan Hipotesis**

### **2.2.1 Definisi Operasional**

Deskripsi operasional perlu didefinisikan dengan tujuan untuk memberikan makna mengenai variabel penelitian. Variabel penelitian dalam tesis ini terdiri dari tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu :

- a. *Human Resource Capital* (HRC) ( $X_1$ ) diukur dari SDM anggota Satsel Koarmatim untuk menjalankan tugas atau pekerjaan, yang diindikasikan dengan pengetahuan dan keterampilan.
- b. *Leadership* ( $X_2$ ) digambarkan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang diukur melalui 4I.
- c. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $X_3$ ) merupakan suatu tindakan/perbuatan dari anggota Satsel Koarmatim yang berada diluar tanggung jawabnya namun memiliki manfaat dan menguntungkan organisasi. Hal ini diindikasikan dengan berperilaku penolong, kesetiakawanan pada organisasi, memiliki jiwa sportif, kerelaan terhadap organisasi dan memiliki inisiatif yang tinggi.

d. Kinerja (Y) merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas diukur dari kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, kehadiran yang dipengaruhi oleh HRC, *Leadership* dan OCB anggota Satsel Koarmatim dalam mendukung Koarmatim mencapai keberhasilan tugas pokoknya.

### 2.2.2 Hipotesis

Dalam penelitian ini, hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya dan masih harus diuji kebenarannya. Adapun hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan antara *Human Resource Capital* terhadap kinerja Satsel Koarmatim.
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan antara *Leadership* terhadap kinerja Satsel Koarmatim.
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja Satsel Koarmatim.
- H4 : Terdapat pengaruh signifikan secara simultan (serempak) antara *Human Resource Capital*, *Leadership* dan OCB terhadap kinerja Satsel Koarmatim.

### 2.2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilaksanakan dengan berdasarkan pada tiga penelitian terdahulu. Pertama, penelitian berjudul "Pengaruh *Leadership* dan *Work Family* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*" yang dilakukan oleh Meilani Sandjaja dan Dr. Seger Handoyo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory*, lokasi penelitian di PT Kantor pos Indonesia (Persero) Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada

pengaruh antara leadership terhadap OCB dimana nilai p-value statistic uji F adalah 0,0000 ( $<0,05$ ).

Kedua, penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang” yang dilakukan oleh Irvan Syahputra. Penelitian ini menggunakan metode regresi, berlokasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Pangkal Pinang (Y) dengan koefisien korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,398 dengan persamaan regresi  $Y = 8.345 + 0,688 X_1$  terdapat pengaruh positif kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Pangkal Pinang dengan koefisien korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,225 dengan persamaan regresi  $Y = 14.266 + 0.605 X_2$ .

Ketiga, penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*” yang dilakukan oleh Syahfarnas Adi Putratoro. Penelitian ini menggunakan metode Analisis regresi linier berganda dengan program SPSS dengan lokasi penelitian pada Rotaract Club Semarang. Hasil yang diperoleh penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nilai Koefisien determinasi (Adjusted R Square) adalah sebesar 0,795 atau 79,5% berarti variasi perubahan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi variabel kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal sebesar 79,5% dan sisanya 20,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Lokasi Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Meilani Sandjaja dan Dr. Seger Handoyo 2012	Pengaruh <i>Leadership</i> dan <i>Work Family</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	PT Kantor pos Indonesia (Persero) Surabaya	Penelitian <i>explanatory</i>	Menunjukkan bahwa ada pengaruh antara leadership terhadap OCB dimana nilai p-value statistic uji F adalah 0,0000 (<0,05).
2.	Irvan Syahputra 2013	Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang	Metode regresi	Terdapat pengaruh positif motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Pangkal Pinang (Y) dengan koefisien korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,398 dengan persamaan regresi $Y = 8.345 + 0,688 X_1$ . terdapat pengaruh positif kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota

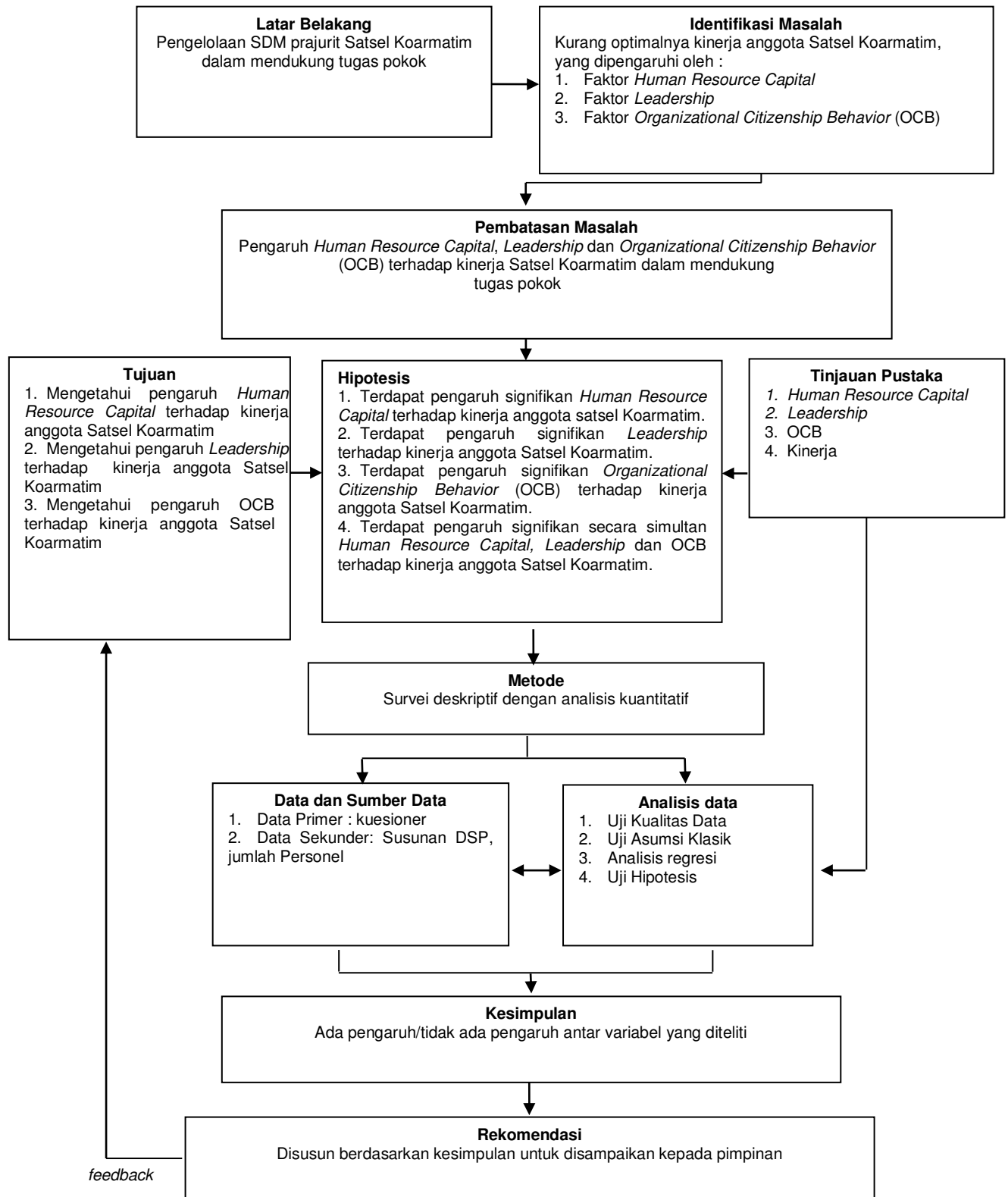
					Pangkal Pinang dengan koefisien korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,225 dengan persamaan regresi $Y = 14.266 + 0.6$ 31
3.	Syahfarnas Adi Putrantoro 2014	Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Rotaract Club Semarang	Analisis regresi linier berganda dengan program SPSS	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Nilai

					<p>Koefesien determinasi (Adjusted R Square) adalah sebesar 0,795 atau 79,5% berarti variasi perubahan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dipengaruhi variabel kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal sebesar 79,5% dan sisanya 20,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.</p>
--	--	--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research* (1992) mengemukakan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti atau hubungan antar variabel independen dan dependen yang disebut paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berpikir.

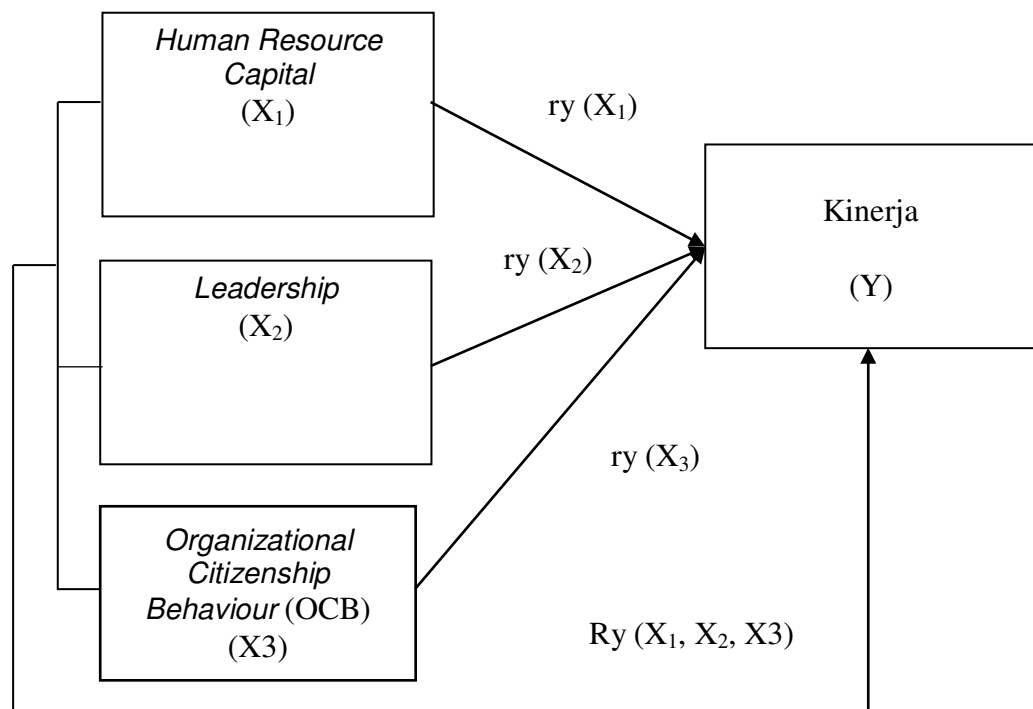
Pada penelitian ini, *Human Resource Capital* dari seseorang memberikan pengaruh terhadap kinerja. Namun hal ini juga harus diimbangi oleh *Leadership* dan OCB yang kuat dari seseorang untuk mau bekerja keras. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa tingkat kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh *Human Resource Capital*, namun juga dipengaruhi oleh *Leadership* dan OCB yang bersangkutan. Dari penjelasan tersebut, maka kerangka pemikiran dalam penelitian dapat dilihat seperti gambar di bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : Diolah sendiri

Sedangkan hubungan antar variabel *Human Resource Capital*, *Leadership* dan *OCB* sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen ditunjukkan dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber : Diolah sendiri

Keterangan :

$X_1$  : Variabel *Human Resource Capital*

$X_2$  : Variabel *Leadership*

$X_3$  : Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$Y$  : Variabel Kinerja

$ry(X_1)$  : Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$

$ry(x_2)$  : Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$

$ry(X_3)$  : Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$

$Ry(X_1, X_2, X_3)$  : Pengaruh  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  secara simultan terhadap  $Y$

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang merujuk pada deskripsi teoritik, maka hipotesis penelitian yang diajukan yaitu :

- a. *Human Resource Capital* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
- b. *Leadership* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
- c. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
- d. *Human Resource Capital, Leadership, Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) secara simultan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survei deskriptif yaitu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Data penelitian yang diperoleh kemudian diuraikan setelah dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan. Analisis data menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 22, dengan metode regresi linear untuk mencari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu hubungan antara variabel independen (X) dan dependen (Y).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

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. Sedangkan sampel menurut Arikunto dalam Sugiyono adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Tidak semua data atau orang akan diteliti dalam suatu penelitian, sehingga cukup menggunakan sampel yang mewakili dari keseluruhan populasi. Roscoe dalam buku *Research Methode For Bussiness* (1982) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian sebagai berikut:

- a. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 s.d 500.
- b. Bila sampel dibagi dalam kategori (misalnya: pria – wanita, pegawai negeri – swasta, dan lain-lain) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30.
- c. Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan *multivariate* (misalnya dengan korelasi atau regresi ganda), maka

jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Misalnya variabel penelitiannya ada 5 (independen + dependen), maka jumlah anggota sampel =  $10 \times 5 = 50$ .

d. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 s.d 20.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh personel kapal selam yang berdinasi di KRI Cakra dan Nanggala berjumlah 196 yang terdiri dari 28 Perwira (pangkat dari Letda s.d Letkol), 92 Bintara dan 76 Tamtama. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*, yaitu sampel yang diambil berdasarkan strata kepangkatan. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Taro Yamane:

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = Jumlah populasi

e = level presisi

Dengan menggunakan level presisi 10%, maka perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{196}{1 + 196(0,1)^2} = \frac{196}{1 + 1,96} = \frac{196}{2,96} = 66,216 \approx 66$$

Dari hasil perhitungan di atas, sampel yang diperoleh berjumlah 66 orang. Sehingga masing-masing sampel untuk tingkat kepangkatan dapat ditentukan berdasarkan perhitungan berikut:

Perwira	:	$28/196 \times 66$	=	9,428	≈	9
Bintara	:	$92/196 \times 66$	=	30,979	≈	31
Tamtama	:	$76/196 \times 66$	=	25,591	≈	26
Jumlah	:				≈	66

Nilai pecahan dapat dibulatkan ke atas, sehingga jumlah sampel menjadi  $9 + 31 + 26 = 66$

### 3.3. Instrumen Penelitian

Kegiatan penelitian merupakan suatu kegiatan untuk melakukan pengukuran, sehingga harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian berbentuk angket atau kuesioner dengan menggunakan jenis skala yang dikembangkan oleh Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Variabel penelitian yang diukur dengan skala Likert dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak penyusunan item-item instrumen yang berbentuk pernyataan atau pertanyaan.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, setiap jawaban yang diperoleh dari responden diverifikasi dengan interval skor atau bobot dari skala Likert, sebagai berikut:

Tabel 3.1 Interval Skor Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)/Sangat Tinggi	5
Setuju (S)/Tinggi	4
Tidak Tahu/Netral (N)/ Cukup Tinggi	3
Tidak Setuju (TS)/Rendah	2
Sangat Tidak Setuju (STS)/Rendah Sekali	1

Sumber : Riduwan (2014)

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian untuk mengukur HRC, *Leadership*, dan OCB serta kinerja ditunjukkan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi/Sub Variabel	Indikator	No. Item
<i>Human Resource Capital (X<sub>1</sub>)</i>	a. Pengetahuan	a. Latar belakang pendidikan b. Kemampuan berpikir c. Pengalaman kerja d. Kemampuan mengatasi masalah e. Mampu bekerja secara luwes f. Dorongan untuk mengetahui hal baru g. Menerima perintah pekerjaan apa adanya	1 2,6 3,6 3,6 2,4 4,5 4,6
	b. Keterampilan	a. Pelaksanaan tugas b. Mengoperasikan peralatan c. Teliti dalam bekerja	1,2,3 2,5 4,6
<i>Leadership (X<sub>2</sub>)</i>	a. <i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal)	a. Rasa hormat dari anggota b. Kepercayaan c. Dapat menjadi panutan	1,2 3,4 5,6
	b. <i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasional)	a. Motivator b. Penetapan tujuan	7,8 9,10
	c. <i>Intellectual simulation</i> (simulasi intelektual)	a. Ide kreatif b. <i>Problem solver</i>	11,12 13,14
	d. <i>Individualized consideration</i> (pertimbangan individu)	a. Pengembangan karir b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik c. Hubungan dengan bawahan	15,16 17,18 19,20
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (X<sub>3</sub>)</i>	a. <i>Altruism</i> (Berjiwa penolong)	Meluangkan waktu membantu rekan kerja yang berkaitan dengan masalah-masalah pekerjaan	1,2
	b. <i>Courtesy</i> (Bersikap baik/sopan)	Menghargai dan memperhatikan orang lain	3,6,7,8,13

Variabel	Dimensi/Sub Variabel	Indikator	No. Item
	c. <i>Conscientiousness</i> (Sukarela)	Bersedia dengan tulus melakukan pekerjaan yang dapat menguntungkan organisasi	3,4,5,14, 19
	d. <i>Sportmanship</i> (Toleransi & sportivitas)	Tidak mengeluh tentang segala sesuatu dan tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya	4,5,9,10, 15
	e. <i>Civic Virtue</i> (Bertanggung jawab)	Perilaku keterlibatan dalam kegiatan-kegiatan organisasi	11,12,16, 17,18,20
Kinerja (Y)	a. <i>Quality of work</i> (kualitas pekerjaan)	a. Kualitas pekerjaan b. Hasil pekerjaan	1,2,3 4,5,6
	b. <i>Promptness</i> (Kecepatan)	a. Efektivitas waktu b. Pencapaian target	7,8,9 10,11,12
	c. <i>Initiative</i> (Prakarsa)	a. Kreativitas b. Pemanfaatan waktu	13,14,15 16,17,18
	d. <i>Capability</i> (kemampuan)	a. Standarisasi pekerjaan b. Praktis dan rapi	19,20,21 22,23,24
	e. <i>Attitude</i> (Sikap)	a. Sikap dan hubungan dengan pimpinan b. Sikap dan hubungan dengan rekan kerja	25,26,27 28,29,30

### 3.4. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

#### 3.4.1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket untuk mendapatkan data primer, yang dihimpun secara langsung dari para responden. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016). Kuesioner disebarakan dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai suatu masalah tanpa ada kekhawatiran bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan.

Selain itu kuesioner juga sangat cocok digunakan karena responden dalam penelitian ini cukup besar.

Dalam penelitian ini, angket yang diberikan terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a. Angket terbuka, berisi pertanyaan tentang data pribadi responden.
- b. Angket tertutup (angket terstruktur), yaitu angket yang disajikan dengan pertanyaan-pertanyaan sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (X) atau tanda *checklist* (√).

Sedangkan data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan, dengan cara mempelajari buku-buku maupun dokumen yang memiliki kaitan dengan topik penelitian.

#### **3.4.2. Teknik Pengolahan Data**

Pengolahan data dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Proses awal pengolahan data dimulai dengan melakukan *editing* setiap data yang masuk, untuk meneliti lengkap dan tidaknya data yang diperoleh, relevansi jawaban dan keseragaman kesatuan data dengan menggunakan *software Microsoft Office Excel*. Data yang diperoleh kemudian dibuat dalam bentuk tabulasi untuk tiap variabel yang akan diteliti. Data tabulasi ini berisi nilai-nilai atau *score* yang diperoleh dari responden untuk masing-masing variabel penelitian. Data tabulasi kemudian diolah dengan teknik statistik, dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 22. SPSS atau *Statistical Product and Service Solution* merupakan program aplikasi yang digunakan untuk penghitungan statistik dengan menggunakan komputer (Sarwono, 2006).

### 3.5. Teknik Analisis Data

Data yang berhasil dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan statistik dengan bantuan program SPSS versi 22.

#### 3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian validitas instrumen penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pertanyaan atau pernyataan yang diajukan mempunyai nilai valid atau tidak. Validitas menurut Arikunto dalam Riduwan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kehandalan atau kesahihan suatu alat ukur.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*, yaitu terlebih dahulu mencari harga korelasi setiap butir alat ukur dengan *score* total yang merupakan jumlah tiap *score* butir. Adapun rumus *Pearson Product Moment* sebagai berikut :

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY - \sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dimana:  $r_{hitung}$  = koefisien korelasi  
 $\sum Xi$  = Jumlah Skor item  
 $\sum Yi$  = Jumlah Skor total (seluruh item)  
 $n$  = jumlah responden

Pelaksanaan perhitungan validitas butir-butir instrumen dianalisis dengan menggunakan program komputer SPSS. Suatu instrumen dapat dikatakan valid bila koefisien korelasi (r) hasil hitungan sama dengan (r) tabel.

#### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan atau keakuratan sebuah instrumen penelitian, dimana instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil ukuran yang sama mengenai sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha* (metode mencari reliabilitas internal), yaitu menganalisis reliabilitas alat ukur dari satu kali pengukuran. Kriteria reliabilitas variabel

pada kuesioner ditentukan dengan nilai *Alpha Cronbach*. Besaran nilai *Alpha Cronbach* untuk mengukur reliabilitas adalah  $> 0,6$ .

### 3.5.3. Uji Asumsi Klasik

#### 3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan terhadap serangkaian data untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Bila data berdistribusi normal, maka dapat digunakan uji statistik berjenis parametrik. Sedangkan bila data tidak berdistribusi normal, maka digunakan uji statistik non parametrik.

Metode yang digunakan untuk menguji normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria pengujian diambil berdasarkan nilai probabilitas (signifikansi) 0,05. Data berdistribusi normal bila nilai signifikansi lebih dari 0,05 dan sebaliknya bila nilai signifikansi di bawah 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.

Cara lain untuk mendeteksi normalitas data dengan melihat sebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *normal Probability Plot*. Suatu model dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

#### 3.5.3.2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Adapun problem multiko dapat dideteksi melalui:

- a. Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*  
Pedoman suatu model regresi bebas multiko adalah:
  - 1) Mempunyai nilai VIF di sekitar angka satu.
  - 2) Mempunyai angka *Tolerance* mendekati satu.
 Dengan nilai  $Tolerance = 1 / VIF$  atau  $VIF = 1 / Tolerance$
- b. Besaran korelasi antar variabel independen

Korelasi antar variabel independen harus di bawah 0,05 (lemah).

### 3.5.3.3. Uji Homoskedastisitas

Uji Homoskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika terdapat kesamaan varians residual, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut sebagai heteroskedastisitas. Suatu model regresi dikatakan baik bila tidak terjadi heteroskedastisitas.

Cara praktis untuk uji homoskedastisitas yaitu dengan menggambarkan hubungan nilai residual model regresi (yakni selisih nilai prediksi dengan nilai riil) dengan nilai prediksi variabel dependen, dengan dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar lalu menyempit), berarti telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.5.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan analisis yang sesuai untuk menjelaskan suatu variabel terikat tidak hanya dapat dijelaskan oleh satu variabel bebas saja tetapi perlu dijelaskan oleh beberapa variabel bebas. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel HRC ( $X_1$ ), variabel *Leadership* ( $X_2$ ) dan variabel OCB ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y). Model matematika analisis regresi linear berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e$$

Keterangan: Y = variabel Kinerja

a = intersep atau konstanta

$b_1, b_2$  = koefisien slope regresi, yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau penurunan (-) variabel Y.

$X_1$  = variabel *Human Resource Capital*

$X_2$  = variabel *Leadership*

$X_3$  = variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

e = epsilon, yaitu variabel lain yang ikut mempengaruhi variabel terikat namun tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### 3.5.5. Uji t (*t-Test*)

Uji signifikansi parameter individual (uji t) dilakukan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dan menganggap variabel lain konstan. Hipotesis yang digunakan:

a.  $H_0$  : Tidak ada pengaruh antara variabel *Human Resource Capital* terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.

$H_1$  : Ada pengaruh positif antara variabel *Human Resource Capital* terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.

b.  $H_0$  : Tidak ada Pengaruh antara variabel *Leadership* terhadap kinerja di Satsel Koarmatim..

$H_1$  : Ada pengaruh positif antara variabel *Leadership* terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.

c.  $H_0$  : Tidak ada Pengaruh antara variabel OCB terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.

$H_1$  : Ada pengaruh positif antara variabel OCB terhadap kinerja di Satsel Koarmatim.

Nilai t dapat di hitung dengan rumus:

$$t = \frac{\beta_i - \beta_i^*}{SE(\beta_i)}$$

Keterangan:

$\beta_i$  = parameter yang di estimasi

$\beta_i^*$  = nilai  $\beta_i$  pada hipotesis

$SE(\beta_i)$  = standar error  $\beta_i$

Pada tingkat signifikansi 5 persen dengan pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut :

1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya salah satu variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya salah satu variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

### 3.5.6. Uji F (*F-Test*)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara keseluruhan berpengaruh signifikan secara statistik dengan variabel dependen. Apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka variabel-variabel independen secara keseluruhan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis yang digunakan :

$$H_0 = b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

$H_1$ : minimal ada satu koefisien regresi tidak sama dengan nol

Nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/(K-1)}{(1-R^2)/(N-K)}$$

Keterangan :

K = Jumlah parameter yang diestimasi termasuk konstanta.

N = Jumlah observasi.

$R^2$  = Koefisien Determinasi

Pada tingkat signifikansi 5% dengan kriteria pengujian yang digunakan sebagai berikut :

a.  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , yang artinya variabel penjelas secara simultan dan bersama-sama mempengaruhi variabel yang dijelaskan secara signifikan.

b.  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , yang artinya variabel penjelas secara simultan atau bersama-sama tidak mempengaruhi variabel yang dijelaskan secara signifikan.

### 3.6. Tahapan Kegiatan Penelitian

Penelitian tesis dilakukan di KRI Cakra dan KRI Nanggala Satuan Kapal Selam Koarmatim Surabaya. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut tabel 3.3 Laporan Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	April	Mei	Juni	Juli	Agust s.d Des	Nov'17	Nov,17
1	Penetapan usulan penelitian							
2	Penelitian I	27-30						
3	Penulisan Tesis		Proses					
4	Ujian Proposal		19/5/16					
5	Revisi Proposal		17- 23/5/16					
6	Penelitian II		Proses	Proses	Proses			
7	Pengolahan data				Proses	Proses		
8	Penyerahan Tesis						06	
9	Ujian Tesis							07-08
10	Revisi Tesis							08-09

## **BAB 4**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Data Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Kapal Selam**

Keberadaan Kapal Selam di Indonesia diawali pada tahun 1959, saat Komando Djenis Kapal Selam atau disingkat KDKS (setingkat Satuan Kapal Selam Koarmatim pada masanya) mengoperasikan dua belas kapal selam kelas *Whiskey* buatan Uni Soviet, yaitu RI Cakra, RI Nanggala, RI Trisula, RI Candrasa, RI Nagarangsang, RI Nagabanda, RI Wijayadanu, RI Hendrajaya, RI Pasopati, RI Cundamani, RI Bramastra, dan RI Alugoro, serta didukung oleh tiga unit kapal tender kapal selam: RI Multatuli, RI Thamrin, dan RI Sam Ratulangi dan dua unit kapal jenis *torpedo catcher* : RI Biyawak dan RI Buaya. Kekuatan ini menempatkan Angkatan Laut Republik Indonesia (ALRI) menjadi yang terbesar dan terkuat di Asia Tenggara serta disegani di kawasan Asia.

Namun seiring perjalanan waktu keseluruhan kekuatan KDKS mengalami purna tugas sebagai akibat kesulitan suku cadang. Selanjutnya pada tahun 1980 - 1981, TNI AL mulai mengoperasikan dua kapal selam tipe 209/1300 buatan *Howaldtswerke-Deutsche Werft* (HDW) Jerman Barat, yang diberi nama KRI Cakra dan KRI Nanggala. Kedua kapal selam ini telah dioperasionalkan hingga sekarang, dan tak terasa telah lebih dari tiga dekade TNI AL menggunakannya.

##### **4.1.2 Gambaran Umum KRI Kelas Cakra**

Kapal Selam kelas Cakra merupakan unsur pelaksana dari Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim yang berada dalam pembinaan Panglima Komando Armada RI Kawasan Timur (Koarmatim), yang bertugas melaksanakan pembinaan latihan dalam rangka pencapaian tingkat kesiapan tempur unsur-unsurnya. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya,

tiap unsur Satsel Koarmatim mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- a. Mengembangkan kecakapan bidang operasi laut, khususnya taktik peperangan anti kapal permukaan dan peperangan bawah permukaan.
- b. Menjabarkan kebijakan Dansatsel Koarmatim ke dalam perangkat lunak sesuai dengan spesifikasi taktis dan teknis unsur-unsur Satsel Koarmatim.
- c. Merencanakan dan melaksanakan Glagaspur terprogram maupun tidak terprogram mulai dari Glagaspur L-1 sampai dengan Glagaspur L-3 unsur-unsurnya sebagai masukan Pasops Satsel Koarmatim.
- d. Membina tradisi dalam unsur-unsur kapal selam guna meningkatkan kebanggaan dan semangat kesatuan/jiwa korsa serta jiwa kejuangan.
- e. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan komando, badan dan instansi, baik di dalam maupun di luar Satsel Koarmatim untuk kepentingan pelaksanaan tugasnya.
- f. Mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan programnya guna menjamin pencapaian sasaran secara efektif dan efisien.
- g. Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Dansatsel Koarmatim, khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

Keberhasilan pencapaian tugas dan kewajiban masing-masing unsur tidak terlepas dari peran seluruh personelnnya, dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab yang menjadi bagiannya. Secara umum KRI kelas Cakra memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Komandan, Perwira Pelaksana (Palaksa), Kepala Departemen Operasi (Kadepops), Kepala Departemen Elektronika dan Senjata (Kadepleksen), Kepala Departemen Mesin (Kadepsin), dan jajarannya seperti yang terlihat pada tabel Daftar Susunan Personel (DSP) berikut :

Tabel 4.1 Daftar Susunan Personel KRI Kelas Cakra

<b>NO</b>	<b>JABATAN (DSP)</b>	<b>PANGKAT (DSP)</b>	<b>KORPS (DSP)</b>	<b>PENDIDIKAN (DSP)</b>
1	Komandan	Letkol	P	Seskoal
2	Palaksa	Letkol	P	Seskoal
3	Kadep Ops	Mayor	P	Diklapa
4	Kadiv Nagi	Kapten	P	Dikspespa
5	Ass. Kadiv Nav	Lettu	P	Dikspespa
6	Bama (Bintara Utama)	Serma	BAH	Sekasel
7	Juru Mudi 1	Kopka	NAV	Sekasel
8	Juru Mudi 2	Koptu	NAV	Sekasel
9	Juru Lisna 1	Serka	NAV	Sekasel
10	Juru. Lisna 2	Kopda	ETA	Sekasel
11	Kadiv Kom	Kapten	P	Dikspespa
12	Juru Kom 1	Sertu	KOM	Sekasel
13	Juru Kom 2	Kopka	TLG	Sekasel
14	Juru Kom 3	Koptu	TLG	Sekasel
15	Juru Leknavkom	Sertu	EDE	Sekasel
16	Juru Masak 1	Sertu	TTG	Sekasel
17	Juru Masak 2	Koptu	TTG	Sekasel
18	Juru Masak 3	Klk	TTG	Sekasel
19	Bakes (Bintara	Serma	RUM	Sekasel
20	Baprov (Bintara Provos)	Serma	POM	Sekasel
21	Juru Bayar	Sertu	Keu	Sekasel
22	Caraka	Klk	MES	Sekasel
23	Kadepleksen	Mayor	P/E	Diklapa
24	Kadiv Sen	Kapten	P/E	Dikspespa
25	Ass. Kadiv Sen	Lettu	P	Dikspespa
26	Operator Senjata 1	Serka	SBA	Sekasel
27	Operator Senjata 2	Sertu	SBA	Sekasel
28	Operator Senjata 3	Kopda	TRB	Sekasel
29	Operator Saltem 1	Serka	EKL	Sekasel
30	Operator Saltem 2	Kopka	ETA	Sekasel
31	Kadiv Lek	Kapten	E	Sekasel
32	Operator Radar 1	Serka	EDE	Sekasel
33	Operator Radar 2	Kopka	ETA	Sekasel

NO	JABATAN (DSP)	PANGKAT (DSP)	KORPS (DSP)	PENDIDIKAN (DSP)
34	Operator Radar 3	Kopda	ETA	Sekasel
35	Operator Sonar 1	Serka	EDE	Sekasel
36	Operator Sonar 2	Sertu	EDE	Sekasel
37	Operator Sonar 3	Koptu	ETA	Sekasel
38	Kadep Sin	Letkol	T	Seskoal
39	Kadiv MPK	Mayor	T	Diklapa
40	Juru Psw. Bantu 1	Serka	MES	Sekasel
41	Juru Psw. Bantu 2	Koptu	MES	Sekasel
42	Juru Psw. Bantu 3	Kopda	MES	Sekasel
43	Kadiv MB	Kapten	T	Dikspespa
44	Juru Motor Bantu 1	Serka	MES	Sekasel
45	Juru Motor Bantu 2	Sertu	MES	Sekasel
46	Juru Motor Bantu 3	Koptu	MES	Sekasel
47	Kadiv Liskap	Kapten	T	Dikspespa
48	Ass. Kadiv Liskap	Lettu	T	Sekasel
49	Juru Lismot 1	Serka	LIS	Sekasel
50	Juru Lismot 2	Kopka	LIS	Sekasel
51	Juru Listrol 1	Serma	LIS	Sekasel
52	Juru Listrol 2	Koptu	LIS	Sekasel
53	Juru Listrol 3	Koptu	LIS	Sekasel

Sumber : Daftar Susunan Personel berdasarkan Surat Keputusan Kasal Nomor Kep/1247/VIII/2012 Tanggal 15 Agustus 2012.

Dalam penelitian mengenai *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* yang dimungkinkan mempengaruhi kinerja, yang dijadikan obyek penelitian adalah personel KRI Cakra-401 dan KRI Nanggala-402 yang secara riil melaksanakan tugasnya di kedua kapal tersebut. Untuk personel yang diperbantukan (DPB) ke kantor Satsel ataupun Satuan Kerja (Satker) lain tidak dimasukkan ke dalam obyek penelitian, dengan masing-masing data seperti yang terlihat pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2 Rekapitulasi Personel  
KRI Cakra dan KRI Nanggala Tahun 2016

No	KRI	Jumlah Personel di-	Jumlah Personel Riil di			Jumlah Seluruhny
			Perwir	Bintara	Tamtama	
1	Cakra	22	13	44	41	120
2	Nanggala	11	15	48	35	109
	Total	33	28	92	76	229

Sumber : Data sekunder, diolah sendiri.

#### 4.1.3 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, responden yang menjadi sampel penelitian adalah prajurit yang berada di lingkungan KRI Cakra-401 dan KRI Nanggala-402 sebanyak 66 orang atau 36,26% dari personel riil yang ada di kedua kapal tersebut. Jumlah responden pada masing-masing kapal seperti terlihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Data Responden Tiap Kapal Berdasarkan Strata  
Kepangkatan

No	KRI	Jumlah Personel Riil di kapal	Jumlah Responden
	Cakra dan Nanggala		
	• Perwira	28	9
	• Bintara	92	31
	• Tamtama	76	26
	Total	196	66

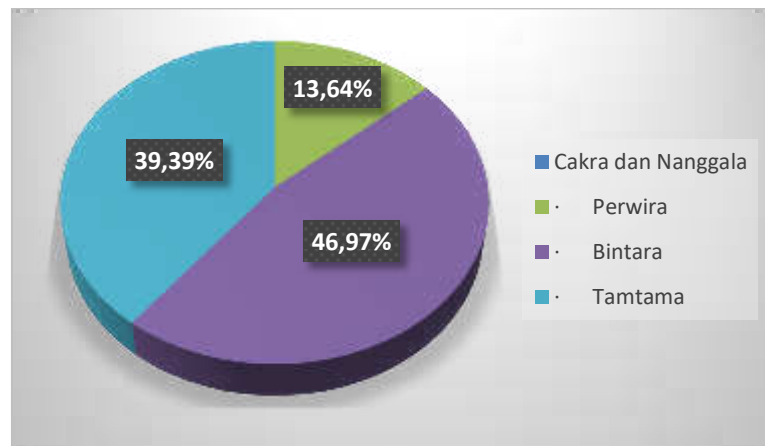
Sumber : Data Primer, diolah sendiri

Berikut diuraikan persentase deskripsi 66 orang responden berdasarkan strata pangkat responden, usia, dan masa kerja.

- a. Berdasarkan Strata Pangkat Responden

Dilihat dari strata kepangkatan, responden dalam penelitian ini didominasi oleh prajurit berstrata pangkat Bintara sebesar 46,97%, kemudian strata Tamtama sebesar 39,39% dan sisanya strata perwira sebesar 13,64%.

Secara sederhana profil strata kepangkatan responden dapat dilihat dalam grafik 4.1 berikut ini:



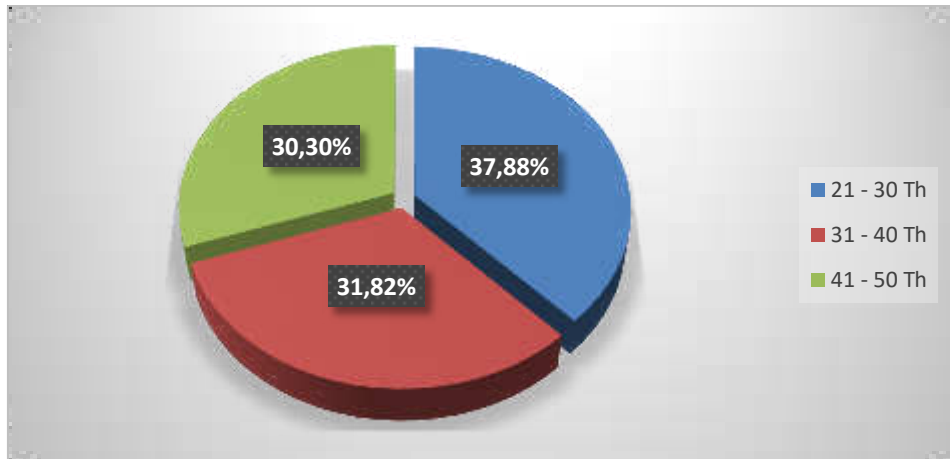
Grafik 4.1 Persentase Responden Berdasarkan Strata Kepangkatan

Sumber : Data primer, diolah sendiri

b. Berdasarkan Usia Responden

Dilihat dari segi usia responden dalam penelitian ini didominasi prajurit berusia antara 21 – 30 tahun sebesar 37,88%, kemudian prajurit berusia antara 31 – 40 tahun sebesar 31,82%, lalu prajurit berusia antara 41 – 50 tahun sebesar 30,30%.

Secara sederhana, profil prajurit di atas dapat dilihat dalam tampilan grafik 4.2 berikut ini:



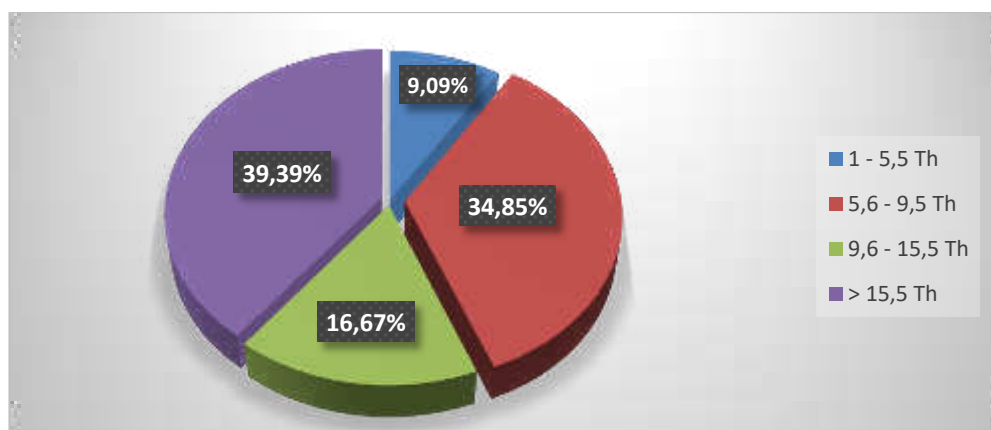
Grafik 4.2 Persentase Responden Berdasarkan Usia

Sumber : Data primer, diolah sendiri

c. Berdasarkan Masa Dinas Responden

Dilihat dari lamanya prajurit bekerja, responden dalam penelitian ini didominasi prajurit dengan masa dinas lebih dari 15,5 tahun sebesar 39,39%, kemudian 34,85% dengan masa 5,6 – 9,5 tahun, prajurit dengan masa dinas 9,6 – 15,5 tahun sebesar 16,67%, dan sisanya 9,09% prajurit dengan masa dinas 1 – 5,5 tahun.

Secara lebih sederhana, profil prajurit di atas dapat dilihat dalam tampilan grafik 4.3 berikut ini:



Grafik 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Masa Dinas

Sumber : Data primer, diolah sendiri

## 4.2 Analisa Data

Kegiatan analisis diawali dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan membuat tabulasi data tiap variabel seperti yang dapat dilihat pada lampiran C. Data tabulasi tiap variabel kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya, sehingga akan diperoleh item-item pertanyaan yang dapat diproses lebih lanjut maupun tidak.

### 4.2.1 Uji Instrumen Penelitian

#### 4.2.1.1 Uji Validitas

Validitas menurut Arikunto dalam Riduwan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kehandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah bila koefisien korelasi  $r$  yang diperoleh (hasil hitungan) lebih dari atau sama dengan koefisien di tabel nilai-nilai kritis  $r$ , yaitu pada taraf signifikansi 5%. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan perhitungan *product moment* terhadap item-item kuesioner dengan program komputer statistik (lihat lampiran D). Dasar pertimbangan untuk mengukur valid tidaknya kuesioner adalah dengan membandingkan antara  $r$  hitung ( $r_{xy}$ ) terhadap  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel untuk penelitian ini adalah  $r$  tabel dengan  $df = (n - 2) = 64$  pada  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,246. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka kuesioner dikatakan valid dan sebaliknya jika  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel maka kuesioner tersebut dikatakan tidak valid sebagai instrumen penelitian. Adapun hasil uji tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang *Human Resources Capital (HRC)*

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>X<sub>1</sub> : Human Resources Capital (HRC)</i>	1	0,693	0,246	Valid
	2	0,771	0,246	Valid
	3	0,763	0,246	Valid
	4	0,781	0,246	Valid
	5	0,799	0,246	Valid
	6	0,673	0,246	Valid

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dari hasil uji validitas item pertanyaan *Human Resources Capital (HRC)* dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mempunyai nilai r hitung di atas nilai r tabel, dengan demikian seluruh item pertanyaan bernilai valid dan dapat digunakan untuk proses berikutnya.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang *Leadership*

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>X<sub>2</sub> : Leadership</i>	1	0,474	0,246	Valid
	2	0,647	0,246	Valid
	3	0,835	0,246	Valid
	4	0,855	0,246	Valid
	5	0,806	0,246	Valid
	6	0,635	0,246	Valid
	7	0,627	0,246	Valid
	8	0,630	0,246	Valid
	9	0,749	0,246	Valid
	10	0,810	0,246	Valid
	11	0,575	0,246	Valid
	12	0,592	0,246	Valid
	13	0,392	0,246	Valid
	14	0,594	0,246	Valid
	15	0,600	0,246	Valid
	16	0,719	0,246	Valid
	17	0,697	0,246	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
	18	0,585	0,246	Valid
	19	0,622	0,246	Valid
	20	0,692	0,246	Valid

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dari hasil uji validitas item pertanyaan *Leadership* dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mempunyai nilai r hitung di atas nilai r tabel, dengan demikian seluruh item pertanyaan bernilai valid dan dapat digunakan untuk proses berikutnya.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>X<sub>2</sub> : Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	1	0,548	0,246	Valid
	2	0,590	0,246	Valid
	3	0,677	0,246	Valid
	4	0,469	0,246	Valid
	5	0,427	0,246	Valid
	6	0,538	0,246	Valid
	7	0,655	0,246	Valid
	8	0,716	0,246	Valid
	9	0,668	0,246	Valid
	10	0,777	0,246	Valid
	11	0,478	0,246	Valid
	12	0,738	0,246	Valid
	13	0,442	0,246	Valid
	14	0,716	0,246	Valid
	15	0,329	0,246	Valid
	16	0,520	0,246	Valid
	17	0,552	0,246	Valid
	18	0,545	0,246	Valid
	19	0,543	0,246	Valid
	20	0,585	0,246	Valid

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dari hasil uji validitas item pertanyaan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mempunyai nilai  $r$  hitung di atas nilai  $r$  tabel, dengan demikian seluruh item pertanyaan bernilai valid dan dapat digunakan untuk proses berikutnya.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Tentang Kinerja

Variabel	Item	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
Y : Kinerja	1	0,730	0,246	Valid
	2	0,631	0,246	Valid
	3	0,525	0,246	Valid
	4	0,730	0,246	Valid
	5	0,648	0,246	Valid
	6	0,744	0,246	Valid
	7	0,767	0,246	Valid
	8	0,596	0,246	Valid
	9	0,764	0,246	Valid
	10	0,659	0,246	Valid
	11	0,690	0,246	Valid
	12	0,703	0,246	Valid
	13	0,689	0,246	Valid
	14	0,610	0,246	Valid
	15	0,795	0,246	Valid
	16	0,525	0,246	Valid
	17	0,762	0,246	Valid
	18	0,668	0,246	Valid
	19	0,690	0,246	Valid
	20	0,771	0,246	Valid
	21	0,690	0,246	Valid
	22	0,830	0,246	Valid
	23	0,659	0,246	Valid
	24	0,812	0,246	Valid
	25	0,673	0,246	Valid
	26	0,769	0,246	Valid
	27	0,757	0,246	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
	28	0,803	0,246	Valid
	29	0,782	0,246	Valid
	30	0,747	0,246	Valid

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dari hasil uji validitas item pertanyaan kinerja dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mempunyai nilai r hitung di atas nilai r tabel. Dengan demikian seluruh item pertanyaan dapat digunakan untuk proses berikutnya,

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan/keakuratan sebuah instrumen penelitian, dimana instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil ukuran yang sama mengenai sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan. Untuk mengetahui reliabilitas dari item-item pertanyaan dalam kuesioner digunakan metode *Cronbach's Alpha*. Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05 artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *alpha* lebih besar atau sama dengan dari r kritis *product moment*. Pada penelitian ini, nilai r kritis *product moment* pada signifikansi 0,05 ditetapkan 0,6. Perhitungan uji reliabilitas dilakukan dengan program statistik SPSS terhadap butir-butir item pertanyaan yang telah dinyatakan valid, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's</i>	r kritis	Keterangan
X1: HRC	0,836	0,6	Reliabel
X2: <i>Leadership</i>	0,930	0,6	Reliabel
X3 : OCB	0,894	0,6	Reliabel
Y : Kinerja	0,963	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah sendiri

Hasil pengujian reliabilitas terhadap seluruh item pertanyaan diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 yang dapat dilihat pada lampiran E sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam penelitian telah memenuhi syarat reliabilitas atau dengan kata lain bahwa kuesioner tersebut reliabel sebagai instrumen penelitian.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang digunakan melalui item kuesioner yang diajukan. Selanjutnya untuk pengolahan distribusi frekuensi dari masing-masing variabel tersebut dilakukan dengan mengelompokkan skor nilai dari jawaban para responden penelitian. Distribusi frekuensi hasil jawaban responden merupakan tingkat kecenderungan persepsi terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu *Human Resources Capital (HRC)*, *Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan tingkat kinerja prajurit pada KRI Kelas Cakra.

Penghitungan masing-masing item untuk masing-masing variabel dilakukan dengan cara menentukan terlebih dahulu lebar interval skor, dengan cara menghitung skor tertinggi dan terendah dari butir-butir pernyataan. Masing-masing variabel ini memiliki skor tertinggi tiap pernyataan 5 (lima) dan terendah 1 (satu), kemudian dapat diketahui rentang nilai masing-masing item untuk kategori tiap jenjang, yaitu skor tertinggi dikurangi skor terendah kemudian dibagi tingkatan pembagian kelas interval yang diharapkan.

Penghitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Sehingga dapat ditentukan skala distribusi kriteria pendapat responden sebagai berikut :

1 – 1,80	Sangat rendah atau penilaian sangat tidak setuju
1,81 – 2,60	Rendah atau penilaian tidak setuju
2,61 – 3,40	Sedang atau penilaian ragu-ragu
3,41 – 4,20	Tinggi atau penilaian setuju
4,21 – 5,00	Sangat tinggi atau penilaian sangat setuju

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka dapat dilakukan proses pengolahan data untuk menentukan nilai masing-masing pertanyaan.

#### 4.2.2.1 Deskripsi Variabel *Human Resources Capital* (HRC)

HRC merupakan kemampuan seseorang berupa pengetahuan dan keterampilan yang digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. HRC mencerminkan kemampuan kolektif organisasi untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut. Untuk mengetahui tingkat kualitas HRC personel Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim, kepada 66 responden, disampaikan 6 (enam) pertanyaan dan setelah didistribusikan berdasar alternatif jawaban responden diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.9 Deskripsi tentang *Human Resources Capital* (X1)

Indikator Tabel	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Jumlah Mean
	a	b	c	d	e		
Indikator Variabel X1.1	7	48	5	6	-	66	3.8485
Indikator Variabel X1.2	9	54	1	2	-	66	4.0606
Indikator Variabel X1.3	10	50	3	2	1	66	4.0000
Indikator Variabel X1.4	8	51	3	4	-	66	3.9545
Indikator Variabel X1.5	5	48	7	5	1	66	3.7727
Indikator Variabel X1.6	6	57	2	-	1	66	4.0152
<b>Jumlah</b>	<b>45</b>	<b>308</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>396</b>	<b>23.6515</b>
<b>Prosentasi</b>	<b>11.36</b>	<b>77.78</b>	<b>5.30</b>	<b>4.80</b>	<b>0.76</b>	-	-
<b>Rata-rata Mean</b>							<b>3.94</b>

Sumber : Data primer, diolah sendiri

Hasil distribusi dari tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa dari 66 orang responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang sesuai dengan indikator pengukuran variable HRC (X1) didapat bahwa untuk responden yang memilih alternative jawaban (a) ada sebesar 11,36%, responden dengan alternative jawaban (b) terdapat sebesar 77,78% kemudian untuk alternative jawaban (c) adalah sebesar 5,30%, responden dengan alternative jawaban (d) sebesar 4,80% dan responden yang memilih jawaban (e) sebesar 0,76%. Dengan berpedoman pada besarnya prosentase yang didapat masing-masing alternative jawaban, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar memilih alternative jawaban (b) dengan prosentase sebesar 77,78%

Sedangkan nilai rata-rata mean yang didapat adalah sebesar 3,94, nilai rata-rata mean tersebut berada pada nilai tolak ukur antara  $3,41 \leq x \leq 4,20$  yang berarti termasuk pada kriteria **tinggi atau penilaian setuju**. Dengan demikian responden merasa bahwa *Human Resources Capital* (HRC) TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim termasuk dalam kriteria tinggi atau penilaian setuju.

#### 4.2.2.2 Deskripsi Variabel *Leadership*

*Leadership* (kepemimpinan) diperlukan oleh suatu organisasi dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Anggota (prajurit) suatu organisasi dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu memberikan pengaruh bagi anggotanya untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

Untuk mengetahui tingkat kualitas *Leadership* personil TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim, kepada 66 responden, disampaikan 20 (dua puluh) pertanyaan dan setelah didistribusikan berdasar alternative jawaban respoden diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10 Deskripsi tentang *Leadership* (X2)

Indikator Tabel	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Jumlah Mean
	a	b	c	d	e		
Indikator Variabel X2.1	9	50	1	6	0	66	3.9394
Indikator Variabel X2.2	11	48	1	5	1	66	3.9545
Indikator Variabel X2.3	8	42	3	13	0	66	3.6818
Indikator Variabel X2.4	12	43	2	9	0	66	3.8788
Indikator Variabel X2.5	11	42	3	10	0	66	3.8182
Indikator Variabel X2.6	10	52	0	4	0	66	4.0303
Indikator Variabel X2.7	11	47	1	7	0	66	3.9394
Indikator Variabel X2.8	12	51	1	2	0	66	4.1061
Indikator Variabel X2.9	8	53	0	5	0	66	3.9697
Indikator Variabel X2.10	11	46	0	9	0	66	3.8939
Indikator Variabel X2.11	12	47	0	7	0	66	3.9697
Indikator Variabel X2.12	9	51	2	4	0	66	3.9848
Indikator Variabel X2.13	6	52	3	4	1	66	3.8788
Indikator Variabel X2.14	9	52	1	4	0	66	4.0000
Indikator Variabel X2.15	10	49	3	4	0	66	3.9848
Indikator Variabel X2.16	10	48	2	6	0	66	3.9394
Indikator Variabel X2.17	11	53	0	2	0	66	4.1061
Indikator Variabel X2.18	7	51	2	5	1	66	3.8788
Indikator Variabel X2.19	14	51	0	1	0	66	4.1818
Indikator Variabel X2.20	13	50	2	1	0	66	4.1364
<b>Jumlah</b>	<b>204</b>	<b>978</b>	<b>27</b>	<b>108</b>	<b>3</b>	<b>1320</b>	<b>79.2727</b>
<b>Prosentasi</b>	<b>15.45</b>	<b>74.09</b>	<b>2.05</b>	<b>8.18</b>	<b>0.23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Rata-rata Mean</b>							<b>3.96</b>

Sumber : Data primer, diolah sendiri

Hasil distribusi dari table 4.10 di atas menunjukkan bahwa dari 66 orang responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang sesuai dengan indikator pengukuran variable *Leadership* (X2) didapat bahwa untuk responden yang memilih alternative jawaban (a) ada sebesar 15,45%, responden dengan alternative jawaban (b) terdapat sebesar 74,09% kemudian untuk alternative jawaban (c) adalah sebesar 2,05%, responden dengan alternative jawaban (d) sebesar 8,18% dan responden yang memilih jawaban (e) sebesar 0,23%. Dengan berpedoman pada besarnya prosentase yang didapat masing-masing alternative jawaban, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar memilih alternative jawaban (b) dengan prosentase sebesar 74,09%

Sedangkan nilai rata-rata mean yang didapat adalah sebesar 3,96, nilai rata-rata mean tersebut berada pada nilai tolak ukur antara  $3,41 \leq x \leq 4,20$  yang berarti termasuk pada kriteria **tinggi atau penilaian setuju**. Dengan demikian responden merasa bahwa *Leadership* TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim termasuk dalam kriteria tinggi atau penilaian setuju.

#### **4.2.2.3 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

OCB adalah suatu perilaku *extra role*, yakni suatu perilaku yang tidak dibutuhkan dalam organisasi dan lebih mengandalkan praktek semata terhadap kesediaan seorang anggota organisasi sebagai konsekuensinya dalam lingkungan organisasi. Sedangkan menurut Told (dalam Bukhari, 2008) menyatakan bahwa perilaku OCB memberikan pengaruh yang besar terhadap keseluruhan efektifitas organisasi dengan penambahan kerangka kerja sosial dalam lingkungan kerja.

Untuk mengetahui tingkat OCB TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim, kepada 66 responden, disampaikan 20 (dua puluh) pertanyaan dan setelah didistribusikan berdasar alternative jawaban responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Indikator Tabel	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Jumlah Mean
	a	b	c	d	e		
Indikator Variabel X3.1	10	47	3	5	1	66	3.9091
Indikator Variabel X3.2	9	52	2	3	0	66	4.0152
Indikator Variabel X3.3	6	26	5	21	8	66	3.0152
Indikator Variabel X3.4	11	50	1	4	0	66	4.0303
Indikator Variabel X3.5	10	43	6	5	2	66	3.8182
Indikator Variabel X3.6	7	37	7	12	3	66	3.5000
Indikator Variabel X3.7	4	46	3	6	7	66	3.5152
Indikator Variabel X3.8	6	26	7	20	7	66	3.0606
Indikator Variabel X3.9	8	34	4	14	6	66	3.3636
Indikator Variabel X3.10	7	31	6	15	7	66	3.2424
Indikator Variabel X3.11	12	46	5	3	0	66	4.0152
Indikator Variabel X3.12	6	20	5	26	9	66	2.8182
Indikator Variabel X3.13	7	56	2	1	0	66	4.0455
Indikator Variabel X3.14	6	28	9	18	5	66	3.1818
Indikator Variabel X3.15	13	46	6	1	0	66	4.0758
Indikator Variabel X3.16	7	47	5	7	0	66	3.8182
Indikator Variabel X3.17	10	51	1	3	1	66	4.0000
Indikator Variabel X3.18	8	51	2	5	0	66	3.9394
Indikator Variabel X3.19	15	43	4	4	0	66	4.0455
Indikator Variabel X3.20	8	26	3	18	11	66	3.0303
<b>Jumlah</b>	<b>170</b>	<b>806</b>	<b>86</b>	<b>191</b>	<b>67</b>	<b>1320</b>	<b>72.4394</b>
<b>Prosentasi</b>	<b>12.88</b>	<b>61.06</b>	<b>6.52</b>	<b>14.47</b>	<b>5.08</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Rata-rata Mean</b>							<b>3.62</b>

Sumber : Data primer, diolah sendiri

Hasil distribusi dari table 4.11 di atas menunjukkan bahwa dari 66 orang responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang sesuai dengan indikator pengukuran variable *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (X3) didapat bahwa untuk responden yang memilih

alternative jawaban (a) ada sebesar 12,88%, responden dengan alternative jawaban (b) terdapat sebesar 61,06% kemudian untuk alternative jawaban (c) adalah sebesar 6,52%, responden dengan alternative jawaban (d) sebesar 14,47% dan responden yang memilih jawaban (e) sebesar 5,08%. Dengan berpedoman pada besarnya prosentase yang didapat masing-masing alternative jawaban, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar memilih alternative jawaban (b) dengan prosentase sebesar 61,06%.

Sedangkan nilai rata-rata mean yang didapat adalah sebesar 3,62, nilai rata-rata mean tersebut berada pada nilai tolak ukur antara  $3,41 \leq x \leq 4,20$  yang berarti termasuk pada kriteria **tinggi atau penilaian setuju**. Dengan demikian responden merasa bahwa OCB TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim termasuk dalam kriteria tinggi atau penilaian setuju.

#### 4.2.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan dan ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia. Demikian halnya dengan di Satsel Koarmatim untuk meningkatkan kinerja maka pimpinan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui tingkat kinerja TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim, kepada 66 responden, disampaikan 30 (Tiga Puluh) pertanyaan dan setelah didistribusikan berdasar alternative jawaban responden diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Kinerja

Indikator Tabel	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Jumlah Mean
	a	b	c	d	e		
Indikator Variabel Y.1	12	50	1	3	0	66	4.0758
Indikator Variabel Y.2	11	55	0	0	0	66	4.1667
Indikator Variabel Y.3	9	54	3	0	0	66	4.0909
Indikator Variabel Y.4	12	52	0	2	0	66	4.1212
Indikator Variabel Y.5	9	50	5	2	0	66	4.0000
Indikator Variabel Y.6	13	51	1	1	0	66	4.1515
Indikator Variabel Y.7	9	54	2	1	0	66	4.0758
Indikator Variabel Y.8	7	53	3	3	0	66	3.9697
Indikator Variabel Y.9	7	57	1	1	0	66	4.0606
Indikator Variabel Y.10	7	57	2	0	0	66	4.0758
Indikator Variabel Y.11	6	55	4	1	0	66	4.0000
Indikator Variabel Y.12	6	49	6	5	0	66	3.8485
Indikator Variabel Y.13	6	46	10	4	0	66	3.8182
Indikator Variabel Y.14	8	48	7	3	0	66	3.9242
Indikator Variabel Y.15	5	59	1	1	0	66	4.0303
Indikator Variabel Y.16	8	53	1	4	0	66	3.9848
Indikator Variabel Y.17	11	53	1	1	0	66	4.1212
Indikator Variabel Y.18	12	50	4	0	0	66	4.1212
Indikator Variabel Y.19	10	55	1	0	0	66	4.1364
Indikator Variabel Y.20	12	52	1	1	0	66	4.1364
Indikator Variabel Y.21	8	56	2	0	0	66	4.0909
Indikator Variabel Y.22	9	51	4	2	0	66	4.0152
Indikator Variabel Y.23	7	54	4	1	0	66	4.0152
Indikator Variabel Y.24	10	48	6	2	0	66	4.0000
Indikator Variabel Y.25	9	51	5	1	0	66	4.0303
Indikator Variabel X1.26	10	54	1	1	0	66	4.1061
Indikator Variabel X1.27	10	54	1	1	0	66	4.1061

Indikator Variabel X1.28	13	52	0	1	0	66	4.1667
Indikator Variabel X1.29	14	48	1	3	0	66	4.1061
Indikator Variabel X1.30	11	53	1	1	0	66	4.1212
<b>Jumlah</b>	<b>281</b>	<b>1574</b>	<b>79</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>1980</b>	<b>121.667</b>
<b>Prosentasi</b>	<b>14.19</b>	<b>79.49</b>	<b>3.99</b>	<b>2.32</b>	<b>0.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Rata-rata Mean</b>							<b>4.06</b>

Sumber : Data primer, diolah sendiri

Hasil distribusi dari table 4.12 di atas menunjukkan bahwa dari 66 orang responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang sesuai dengan indikator pengukuran variable kinerja (X4) didapat bahwa untuk responden yang memilih alternative jawaban (a) ada sebesar 14,19%, responden dengan alternative jawaban (b) terdapat sebesar 79,49% kemudian untuk alternative jawaban (c) adalah sebesar 3,99%, responden dengan alternative jawaban (d) sebesar 2,32% dan tidak ada responden yang memilih jawaban (e). Dengan berpedoman pada besarnya prosentase yang didapat masing-masing alternative jawaban, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar memilih alternative jawaban (b) dengan prosentase sebesar 79,49%.

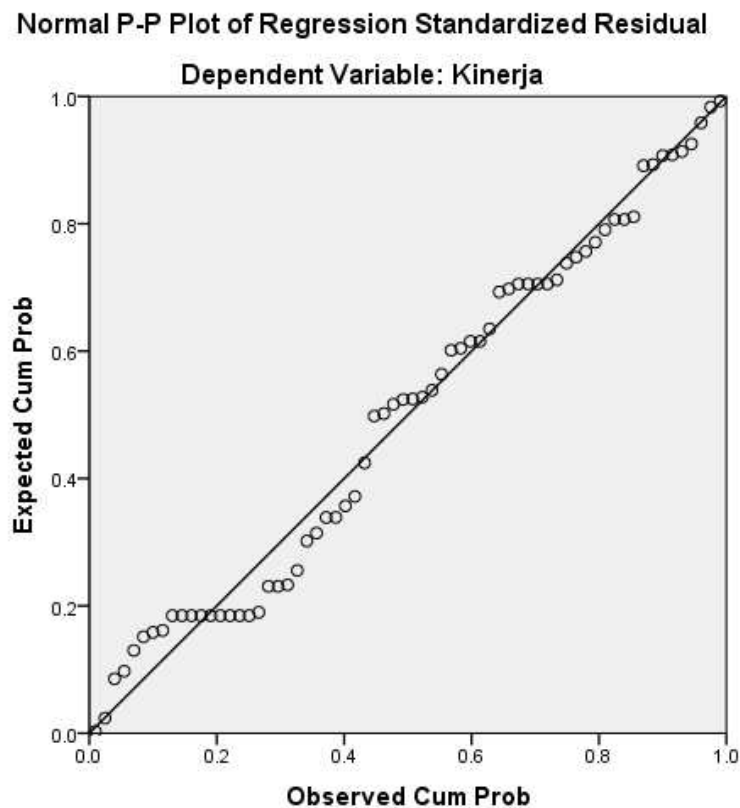
Sedangkan nilai rata-rata mean yang didapat adalah sebesar 4,06, nilai rata-rata mean tersebut berada pada nilai tolak ukur antara  $3,41 \leq x \leq 4,20$  yang berarti termasuk pada kriteria **tinggi atau penilaian setuju**. Dengan demikian responden merasa bahwa kinerja TNI AL di Satuan Kapal Selam (Satsel) Koarmatim termasuk dalam kriteria tinggi atau penilaian setuju.

### 4.2.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data dari sampel yang diambil normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk normalitas

adalah dengan menggunakan metode grafik. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik *Normal Probability Plot* berikut :



Grafik 4.4 Normalitas Data

Sumber: Data Primer, diolah sendiri.

Dari grafik 4.4 tersebut, dapat diperhatikan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.2.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui adanya tidaknya hubungan linear di antara variabel independen (X) dalam model regresi. Pada model regresi yang bagus, variabel-variabel independen seharusnya tidak berkorelasi satu dengan yang lain. Cara untuk menguji adanya multikolinieritas dengan melihat nilai toleransi (*Tolerance Value*) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) hasil program SPSS.

Suatu model regresi dikatakan bebas dari nilai multikolinieritas jika:

- a. Mempunyai nilai VIF lebih kecil 10,00.
- b. Mempunyai nilai toleransi lebih besar 0,10.

Berdasarkan hasil pengujian dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

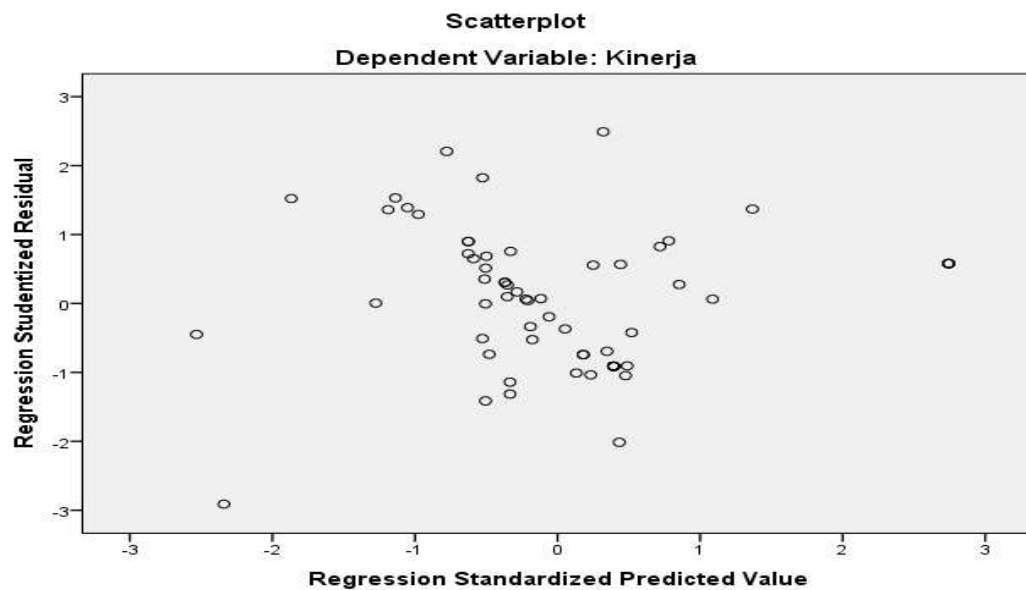
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
HRC	.555	1.801
Leadership	.522	1.916
OCB	.651	1.537

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai toleransi semua variable independen lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF semua variable independen lebih kecil dari 10,00. Hal ini menunjukkan model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas.

#### 4.2.3.3 Uji Homoskedastisitas

Pengujian homoskedastisitas dapat dilakukan dengan menggambarkan hubungan nilai residual model regresi dengan nilai prediksi variabel dependen. Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka hal tersebut disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut sebagai heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui melalui hasil *output scatter plot*.



Grafik 4.5 Hasil Uji Homoskedastisitas

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dari grafik di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk prediksi kinerja berdasarkan variabel independennya.

#### 4.2.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh HRC, Leadership dan OCB terhadap kinerja prajurit. Adapun bentuk persamaan regresinya sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = Kinerja Prajurit

a = intersep atau konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien slope regresi, yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau penurunan (-) variabel Y.

$X_1$  = *Human Resources Capital*

$X_2$  = *Leadership*

$X_3$  = *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS diperoleh ringkasan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t hitung	Sig
HRC ( $X_1$ )	1,189	0,339	3,505	0,001
Leadership ( $X_2$ )	0,332	0,107	3,105	0,003
OCB ( $X_3$ )	0,389	0,081	4,805	0,000
Konstanta	39,010			
R	0,848			
R square ( $R^2$ )	0,719			
F	53,001			
Sig. F	0,000			

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Berdasarkan tabel 4.14, maka model persamaan regresi linear berganda untuk memperkirakan kinerja prajurit yang dipengaruhi oleh HRC, *Leadership* dan OCB adalah :

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

$$Y = 39,010 + 1,189X_1 + 0,332X_2 + 0,389X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat dianalisis beberapa hal sebagai berikut:

a. Konstanta = 39,010

Artinya apabila tanpa adanya *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*, maka kinerja prajurit hanya sebesar 39,010.

b. Koefisien regresi ( $b_1$ ) = 1,189

Artinya apabila *Human Resources Capital* lebih baik, maka akan terjadi kenaikan kinerja prajurit sebesar 1,189 satuan, dengan

asumsi variabel *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* tetap. Nilai  $b_1$  bertanda positif, sehingga apabila *Human Resources Capital* lebih baik akan menyebabkan meningkatnya kinerja prajurit dan sebaliknya.

c. Koefisien regresi ( $b_2$ ) = 0,332

Artinya apabila *Leadership* lebih baik, maka akan terjadi kenaikan kinerja prajurit sebesar 0,332 satuan, dengan asumsi variabel *Human Resources Capital* dan *Organizational Citizenship Behavior* tetap. Nilai  $b_2$  bertanda positif, sehingga apabila *Leadership* lebih baik akan menyebabkan meningkatnya kinerja prajurit dan sebaliknya.

d. Koefisien regresi ( $b_3$ ) = 0,389

Artinya apabila *Organizational Citizenship Behavior* lebih baik, maka akan terjadi kenaikan kinerja prajurit sebesar 0,389 satuan, dengan asumsi variabel *Human Resources Capital* dan *Leadership* tetap. Nilai  $b_3$  bertanda positif, sehingga apabila *Organizational Citizenship Behavior* lebih baik akan menyebabkan meningkatnya kinerja prajurit dan sebaliknya.

#### 4.2.5 Uji t

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen (*Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*) terhadap variabel dependen (kinerja) secara parsial atau individual. Dari hasil *output* analisis regresi diperoleh nilai  $t_{hitung}$  seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji t

**Coefficientsa**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.010	6.796		5.740	.000
	HRC	1.189	.339	.316	3.505	.001
	Leadership	.332	.107	.289	3.105	.003
	OCB	.389	.081	.401	4.805	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer, diolah sendiri.

Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 dan df (*degree of freedom*) =  $n - k - 1 = 62$  ( $n$  adalah jumlah kasus dan  $k$  adalah jumlah variabel independen) diperoleh  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,671. Berdasarkan tabel 4.16 diketahui bahwa variabel HRC memiliki  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,505 dan nilai tersebut  $> t_{\text{tabel}}$  (1,671), berarti variabel HRC secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel *leadership* memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 3,105 dan nilai tersebut  $> t_{\text{tabel}}$  (1,671), berarti variabel *leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel OCB memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,805 dan nilai tersebut  $> t_{\text{tabel}}$  (1,671), berarti variabel OCB secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

#### 4.2.6 Uji F

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen (*Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*) terhadap variabel dependen (kinerja) secara simultan atau bersama-sama. Dari hasil *output* analisis regresi diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  seperti pada tabel berikut

Tabel 4.16 Hasil Uji F

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5469.833	3	1823.278	53.001	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2132.834	62	34.401		
	Total	7602.667	65			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), OCB, HRC, Leadership

Sumber: Data primer, diolah sendiri

Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%,  $df_1$  (*degree of freedom*) =  $k - 1 = 3$  ( $k$  adalah jumlah variabel independen dan dependen) dan  $df_2 = n - k = 66 - 4 = 62$  ( $n$  adalah jumlah observasi/sampel) diperoleh  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 2,75. Berdasarkan tabel 4.17 diketahui bahwa nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 53,001 dan nilai tersebut  $> F_{\text{tabel}}$  (2,75), berarti variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

### 4.3 Hasil Pengujian Hipotesis

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis Uji Parsial

Hipotesis kerja untuk uji parsial pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis uji parsial untuk variabel *Human Resources Capital*  
 $H_0$  = Tidak ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Human Resources Capital* terhadap variabel kinerja.  
 $H_1$  = Ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Human Resources Capital* terhadap variabel kinerja.

Kaidah pengujian:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil analisis data uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  (3,505)  $>$   $t_{tabel}$  (1,671), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara parsial antara *Human Resources Capital* terhadap kinerja.

b. Hipotesis uji parsial untuk variabel *Leadership*

$H_0$  = Tidak ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Leadership* terhadap variabel kinerja.

$H_1$  = Ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Leadership* terhadap variabel kinerja.

Kaidah pengujian:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil analisis data uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  (3,105)  $>$   $t_{tabel}$  (1,671), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara parsial antara *Leadership* terhadap kinerja.

c. Hipotesis uji parsial untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*

$H_0$  = Tidak ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel kinerja.

$H_1$  = Ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel kinerja.

Kaidah pengujian:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil analisis data uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  (4,805) >  $t_{tabel}$  (1,671), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara parsial antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja.

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis Uji Simultan

Hipotesis kerja untuk uji serempak pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0$  = Tidak ada pengaruh signifikan secara simultan (serempak) antara variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel kinerja.

$H_1$  = Ada pengaruh signifikan secara simultan (serempak) antara variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel kinerja.

Kaidah pengujian:

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil analisis data uji F diperoleh bahwa  $F_{hitung}$  (53,001) >  $F_{tabel}$  (2,75), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara simultan antara *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja.

#### 4.4 Pembahasan

Pembahasan merupakan suatu penegasan serta ulasan tentang hasil analisis data dan pengujian hipotesis. Dengan adanya pembahasan hasil penelitian ini nantinya dapat mempermudah dalam memahami hasil-hasil penelitian berkenaan dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi atau yang akan dianalisa. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, dapat diinterpretasikan hubungan tiap-tiap hipotesis dan rumusan

masalah dengan teori-teori berhubungan dengan hal tersebut. Hal ini akan dijelaskan pada bagian berikut:

#### **4.4.1 *Human Resources Capital* (X1), *Leadership* (X2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X3) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) Satuan Kapal Selam**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dan uji F (tabel Anova) dapat dijelaskan bahwa secara simultan atau bersama-sama, variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja satuan kapal selam. Dari hasil uji F diperoleh nilai  $F_{hitung} (53,001) > F_{tabel} (2,75)$ , sehingga membuktikan bahwa variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja satuan kapal selam. Sedangkan dari model persamaan yang terbentuk yaitu  $Y = 39,010 + 1,189 X_1 + 0,332 X_2 + 0,389 X_3$  menunjukkan bahwa variabel *Human Resources Capital* ( $X_1$ ), variabel *Leadership* ( $X_2$ ) dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_3$ ) dapat berfungsi sebagai variabel prediktor yang mempengaruhi berubahnya variabel kinerja satuan kapal selam (Y). Perubahan dari variabel  $X_1$  akan menyumbang kontribusi 1,189, variabel  $X_2$  sebesar 0,332 dan variabel  $X_3$  sebesar 0,389 dengan nilai konstanta 39,010.

Nilai koefisien prediktor bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh peningkatan pada variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  akan mempengaruhi secara positif pada nilai Y. Dari persamaan tersebut diketahui bahwa jika ketiga variabel independen tersebut diterapkan secara simultan maka pengaruh variabel *Human Resources Capital* ( $X_1$ ) lebih besar daripada variabel *Leadership* ( $X_2$ ) dan *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_3$ ). Hasil penelitian juga dijelaskan bahwa nilai  $R^2 = 0,719$  atau koefisien determinasi menjelaskan variabilitas dari ketiga

variabel independen tersebut terhadap variabel dependen sebesar 71,9%, artinya bahwa pengaruh ketiga variabel independen dapat menjelaskan perubahan pada variabel dependen sebesar 71,9%, sedangkan sisa lainnya sebesar 28,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dengan demikian bahwa ketiga variabel independen dalam penelitian ini bukanlah variabel yang paling menentukan, ada variabel lain yang mempengaruhi variabel kinerja satuan kapal selam, dan ini memberikan peluang bagi peneliti lain untuk melaksanakan penelitian berikutnya. Sejalan dengan hal tersebut diatas, Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Meilani Sandjaja dan Dr. Seger Handoyo dengan judul “Pengaruh *Leadership* dan *Work Family* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*” Yang menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh antara leadership terhadap OCB dimana nilai p-value statistic uji F adalah 0,0000 (<0,05).

#### **4.4.2 Pengaruh *Human Resources Capital* (X1) terhadap Kinerja (Y) Satuan Kapal Selam**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, diperoleh nilai koefisien regresi untuk variable *Human Resources Capital* terhadap kinerja satuan kapal selam sebesar 1,189. Besarnya nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa kontribusi variable *Human Resources Capital* terhadap kinerja satuan kapal selam adalah positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu unit skor variable *Human Resources Capital*, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja satuan kapal selam sebesar 1,189 pada konstanta 39,010. Sementara itu berdasarkan hasil analisis regresi khususnya uji parsial di peroleh  $t_{hitung}$  (3,505) >  $t_{tabel}$  (1,671), yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel *Human Resources Capital* terhadap kinerja satuan kapal selam dapat diterima. Dengan variable *Human Resources Capital* yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal

selam, dengan kata lain kinerja satuan kapal selam tidak lepas dari adanya variable *Human Resources Capital*.

Hasil tersebut mendukung pendapat PPM Management (2010), bahwa kesuksesan organisasi ditentukan oleh SDM yang bertalenta tinggi. Dengan adanya SDM yang bertalenta tinggi menjadi modal bagi satuan kapal selam untuk memberikan nilai tambah dan memiliki keunggulan yang kompetitif di bandingkan dengan kompetitornya, sehingga dapat menjadi program unggulan untuk meraih visi, misi, dan sasaran strategis serta meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (*growth sustainability*). HRC dapat mencerminkan kemampuan seseorang melalui pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan layanan yang professional dalam bentuk sebuah kinerja.

#### **4.4.3 Pengaruh *Leadership* (X2) terhadap Kinerja (Y) Satuan Kapal Selam**

Demikian halnya dengan pengujian hipotesis untuk variabel *Leadership*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, diperoleh nilai koefisien regresi untuk variable *Leadership* terhadap kinerja satuan kapal selam sebesar 0,332. Besarnya nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa kontribusi variable *Leadership* terhadap kinerja satuan kapal selam adalah positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu unit skor variable *Leadership*, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja satuan kapal selam sebesar 0,332 pada konstanta 39,010. Sementara itu berdasarkan hasil analisis regresi khususnya uji parsial di peroleh  $t_{hitung} (3,105) > t_{tabel} (1,671)$ , yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel *Leadership* terhadap kinerja satuan kapal selam dapat diterima. Dengan variable *Leadership* yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal selam, dengan kata lain kinerja satuan kapal selam tidak lepas dari adanya variable *Leadership*.

Sesuai dengan buku *The Art of Leadership*, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Kartini Kartono, 2011:57). Segala hal yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu kelompok dapat mempengaruhi tercapainya suatu tujuan. Seorang pemimpin harus mampu untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja agar dapat mempengaruhi atau mengajak anggota organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4.4.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (X3) terhadap Kinerja (Y) Satuan Kapal Selam**

Berdasarkan hasil penelitian dari variable *Organizational Citizenship Behavior*, diperoleh nilai koefisien regresi untuk variable *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja satuan kapal selam sebesar 0,389. Besarnya nilai koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa kontribusi variable *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja satuan kapal selam adalah positif, yang artinya setiap terjadi kenaikan satu unit skor variable *Organizational Citizenship Behavior*, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja satuan kapal selam sebesar 0,389 pada konstanta 39,010. Sementara itu berdasarkan hasil analisis regresi khususnya uji parsial di peroleh  $t_{hitung} (4,805) > t_{tabel} (1,671)$ , yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja satuan kapal selam dapat diterima. Dengan variable *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal selam, dengan kata lain kinerja satuan kapal selam tidak lepas dari adanya variable *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Syahfarnas Adi Putratoro dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior*“ Hasil penelitian penelitian terdahulu menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal ini sesuai dengan pendapat McShane dan Gilnow yang mengatakan bahwa OCB merupakan beragam bentuk kerjasama dan bantuan bermanfaat bagi sesama mendukung anggota yang mendukung pergaulan organisasi dan keadaan psikologis. Kondisi psikologis individu yang positif akan mendorong terciptanya interaksi sosial yang konstruktif di dalam organisasi. Perilaku sukarela untuk membantu mitra kerja berdasarkan ketulusan tanpa memperhitungkan imbal jasa dalam melaksanakan segala tugas yang ada dapat menciptakan gotong royong, dan kekompakan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Sebagai akhir dalam penyusunan tesis ini, kesimpulan atas hasil penelitian yang didasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian adalah:

- a. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel *Human Resources Capital* khususnya uji parsial di peroleh bahwa  $t_{hitung} (3,505) > t_{tabel} (1,671)$ , yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel *Human Resources Capital* terhadap kinerja satuan kapal selam dapat diterima. Dengan variable *Human Resources Capital* yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal selam, dengan kata lain kinerja satuan kapal selam tidak lepas dari adanya variable *Human Resources Capital*.
- b. Berdasarkan hasil analisis regresi variable *Leadership* khususnya uji parsial di peroleh bahwa  $t_{hitung} (3,105) > t_{tabel} (1,671)$ , yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel *Leadership* terhadap kinerja satuan kapal selam dapat diterima. Dengan variable *Leadership* yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal selam, dengan kata lain kinerja satuan kapal selam tidak lepas dari adanya variable *Leadership*.
- c. Berdasarkan hasil analisis regresi variable *Organizational Citizenship Behavior* khususnya uji parsial di peroleh  $t_{hitung} (4,805) > t_{tabel} (1,671)$ , yang berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja satuan kapal selam dapat diterima. Dengan variable *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja satuan kapal selam, dengan kata lain kinerja satuan

kapal selam tidak lepas dari adanya variable *Organizational Citizenship Behavior*.

d. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dan uji F (tabel Anova) dapat dijelaskan bahwa secara simultan atau bersama-sama, variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja satuan kapal selam. Dari hasil uji F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  (53,001) >  $F_{tabel}$  (2,75), sehingga membuktikan bahwa variabel *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja satuan kapal selam.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh *Human Resources Capital*, *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*, yang dianggap menonjol atau dominan pengaruhnya terhadap kinerja satuan kapal selam guna mendukung tugas pokok, maka beberapa solusi alternatif dalam rangka lebih meningkatkan kinerja satuan kapal selam guna mendukung tugas pokok adalah sebagai berikut:

- a. Satsel Koarmatim harus dapat menerapkan strategi *Human Resources Capital* dengan mengelola prajurit sebagai modal, seperti adanya pelatihan atau pembinaan yang terpadu sehingga memberikan nilai tambah, keunggulan kompetitif, dan meningkatkan pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi ke arah kinerja yang lebih baik.
- b. Satsel Koarmatim diharapkan dapat menerapkan standar kompetensi dasar *Leadership* dengan kemampuan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau

membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik agar dapat membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan yang telah ditentukan.

c. Satsel Koarmatim diharapkan dapat menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam beragam bentuk kerjasama, saling mendukung dan memberikan bantuan yang bermanfaat bagi sesama anggota agar pergaulan organisasi dan keadaan psikologis bernilai positif dan mendorong terciptanya interaksi sosial yang konstruktif di dalam organisasi sehingga tujuan untuk mencapai kinerja yang baik tercapai.

d. Untuk mengoptimalkan hasil dari penelitian ini, maka diharapkan penelitian yang akan datang menambahkan variabel-variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja dengan dilandasi justifikasi teoritis yang kuat, terutama faktor disiplin, budaya organisasi, pelatihan maupun gaya kepemimpinan. Penelitian mendatang perlu juga dilakukan dengan menggunakan teknik analisis yang berbeda, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku Dan Barang Cetak

- Agustian, Ary Ginanjar. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual*. Jakarta: Arga
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Blanchard Kenneth, Hersey Paul. 1990. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan SDM*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Bina Aksara
- Lamatenggo, Nina. 2012. Teori Kinerja dan Pengukurannya. Jakarta: PT Bumi Aksara.*
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Mar'at.
1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Organ, Dennis W. 1998. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, California: Sage Publications, Inc.
- Putrantoro, Syahfarnas Adi. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Riduan. 2008. *Dasar –dasar Statistik*. Bandung: Alfa Beta
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahputra, Irvan. (2013). *Tugas Akhir Program Magister: Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang*. Jakarta : Universitas Terbuka

Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : Salemba Empat

Uno, Hamzah B. (2014). Teori Motivasi Dan Pengukurannya. Jakarta: Bumi Aksara.

## **B. Jurnal**

Bukhori, Zirghen. 2008. Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Bowling Sector of Pakistan. International Journal of Bussiness And Management. Vol 3 No. 12. 106-115

STIE Pelita Nusantara. 2006. Fokus Ekonomi. ISSN: 1907-6304. Vol. 1 No. 1, hal.1 – 12.

Universitas Semarang. 2010. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis. ISSN 1979 – 4800. Edisi VII, hal. 20 – 44.

## **C. Website**

[http://kbbi.web.id/Kamus Besar Bahasa Indonesia Online.](http://kbbi.web.id/Kamus_Besar_Bahasa_Indonesia_Online)

<https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/PD/PD00600.pdf>. Israel, Glenn D. (2009). Determining

Sample Size. University of Florida, Gainesville, Florida.  
<http://www.spssindonesia.com>.

## **D. Naskah Yang Tidak Dipublikasikan**

Koarmatim. (2003). Organisasi Dan Prosedur Satuan Kapal Selam Koarmatim. Surabaya.

## **E. Peraturan dan Perundang-undangan**

Undang-Undang RI Nomor: 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia

Koarmatim. (2003). *Lampiran Surat Keputusan pangarmatim Nomor Skep/72/VII/2003 Tanggal 23 Juli 2003*. Surabaya, hal 14.

## Lampiran 1.1

## Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN PERTAHANAN RI  
UNIVERSITAS PERTAHANAN

Nomor : BI 220 /VIII/2016  
 Klasifikasi : Biasa  
 Lampiran : -  
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

Bogor, 31 Agustus 2016

Kepada

Yth. 1. Personel KRI Cakra-401  
 2. Personel KRI Nanggala-402

di

Tempat

1. Dasar:
  - a. Peraturan Presiden RI Nomor 5 Tahun 2011 tanggal 7 Februari 2011 tentang Universitas Pertahanan sebagai Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah;
  - b. Kalender Pendidikan Program Studi Strategi Pertahanan Laut Unhan TA. 2015/2016.
2. Sehubungan dasar tersebut di atas, mohon dapatnya Bapak pejabat berkenan mengizinkan Mahasiswa Program Studi Strategi Pertahanan Laut Unhan Cohort-2 TA. 2015/2016 atas nama Yudha Pia Rombenanta NIM 120150108026 untuk melakukan penelitian melalui wawancara, observasi dan studi dokumen/laporan yang diperlukan dalam penyusunan tesis dengan judul "Pengaruh Human Resources Capital, Leadership dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Satuan Kapal Selam Guna Mendukung Tugas Pokok".
3. Mohon konfirmasi waktu dalam pelaksanaan pengumpulan data tersebut.  
*Contact Person* : e-mail, ceo.nps403@gmail.com dan HP. 081332721900.
4. Demikian untuk menjadikan periksa.

a.n. Rektor Unhan  
 Wabek Bid. Akademik dan Kemahasiswaan,



Prof. Dr. Ir. Dadang Gunawan, M.Eng  
 Pembina Utama – IV/e

## Tembusan:

1. Rektor Unhan
2. Dekan FSP Unhan
3. Kabiro Akademik dan Kemahasiswaan

## Lampiran 1.2

**KUESIONER RESPONDEN**  
**PENGARUH HUMAN RESOURCES CAPITAL, LEADERSHIP DAN**  
**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA**  
**SATUAN KAPAL SELAM GUNA MENDUKUNG TUGAS POKOK**  
**KOARMATIM**

Assalamu'alaikum Wr. Wb, Salam Sejahtera.

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Reguler di Universitas Pertahanan Bogor Jawa Barat, dengan ini kami mohon keikhlasan Bapak/Saudara untuk dapat berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Besar harapan kami dapat memperoleh data sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan data dalam rangka penelitian tesis yang berjudul "**Pengaruh *Human Resources Capital, Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Satuan Kapal Selam Guna Mendukung Tugas Pokok Koarmatim***". Semua data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Saudara dalam memberikan penilaian, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb, Salam sejahtera.

Peneliti,

Yudha Pia Rombenanta  
NPM. 120150108026

No. Responden : (Diisi oleh Peneliti)

Tanggal/Bulan/Tahun :

Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan member tanda checklist (√) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan sejujurnya. Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian semata.

**DATA RESPONDEN** :

1. Usia Saudara

Kurang dari 20 tahun	
21 sampai 30 tahun	
31 sampai 40 tahun	
41 sampai lebih dari 50 tahun	

2. Masa Dinas Saudara di TNI AL

0 sampai 5,5 tahun	
5,6 sampai 9,5 tahun	
9,6 sampai 15,5 tahun	
> 15, 5 tahun	

3. Masa Dinas Saudara di Satsel Koarmatim

0 sampai 5,5 tahun	
5,6 sampai 9,5 tahun	
9,6 sampai 15,5 tahun	

> 15, 5 tahun	
---------------	--

#### 4. Pendidikan Umum Terakhir Saudara

SLTA/STM Sederajat	
Akademi (D3)	
Sarjana (S1/S2)	

#### 5. Pendidikan Militer Terakhir Saudara

Diklapa/STTAL Sederajat	
AAL/PK	
Dikcaba	
Dikcatam	

#### 7. Status Pernikahan

Menikah	
Belum Menikah	

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kotak yang tersedia.

Keterangan :

(STS)	=	Sangat Tidak Setuju	Score : 1
(TS)	=	Tidak Setuju	Score : 2
(TT/N)	=	Tidak Tahu/Netral	Score : 3
(S)	=	Setuju	Score : 4
(SS)	=	Sangat Setuju	Score : 5

### Skala Human Resource Capital

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
1.	Saya memiliki kemampuan akademik yang sesuai antara pendidikan dengan pekerjaan.					
2.	Menurut saya, diperlukan kesesuaiannya antara keahlian dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang ini.					
3.	Dalam pembagian tugas diperlukan menata uraian jabatan yang telah ada sesuai dengan keahlian masing-masing.					
4.	Saya bersedia melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan dengan menerima resiko atas penerimaan tugas jabatan tersebut.					
5.	Saya mempunyai keahlian dalam melaksanakan tugas yang menggunakan teknologi.					
6.	Saya memiliki teknik yang cukup untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.					

### Skala Leadership/Kepemimpinan

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
1.	Pemimpin saya adalah seorang yang dihormati oleh semua prajuritnya.					
2.	Setiap personil di lingkungan kerja saya sangat respek terhadap pimpinan.					
3.	Saya percaya pemimpin saya dapat membela kepentingan kelompok.					
4.	Saya percaya pimpinan dapat menjadi teladan yang baik bagi personilnya.					
5.	Pimpinan saya selalu memberikan contoh yang baik dalam bekerja.					
6.	Dalam memberikan saran pimpinan menyampaikan dengan cara yang bijaksana.					
7.	Saya merasa termotivasi dengan ucapan pimpinan saya.					
8.	Saya merasa semangat pimpinan dalam bekerja dapat menjadi motivasi yang baik bagi prajuritnya.					
9.	Dalam briefing pimpinan selalu menjelaskan target yang harus dicapai yang bertujuan memberikan motivasi terhadap prajuritnya.					
10.	Pimpinan saya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan.					
11.	Pimpinan selalu memberikan kesempatan berpendapat pada personil dalam setiap pengambilan keputusan.					
12.	Dalam bekerja pimpinan memberikan kebebasan pada personilnya dalam memunculkan ide-ide yang kreatif.					

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
13.	Pimpinan membiarkan personilnya untuk dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri terlebih dahulu.					
14.	Pimpinan dapat memberikan solusi yang baik untuk pemecahan masalah yang dihadapi personil dalam menyelesaikan pekerjaan.					
15.	Pimpinan memperhatikan pengembangan karir setiap personilnya.					
16.	Pimpinan memberikan keleluasaan bagi masing-masing personil untuk mengembangkan karir.					
17.	Pimpinan berusaha menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik untuk menunjang kinerja personil.					
18.	Pimpinan memberikan kebebasan personil dalam menyelesaikan pekerjaan dengan target yang ditentukan.					
19.	Komunikasi yang baik antara pimpinan dan personil di lingkungan kerja dapat memotivasi semangat kerja personil.					
20.	Pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan personil meskipun bukan mengenai pekerjaan.					

### Skala Organizational Citizenship Behavior

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
1.	Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan terlalu banyak.					
2.	Saya menolong rekan kerja yang mendapat banyak permasalahan dalam pekerjaan.					
3.	Karena waktu istirahat yang cukup sedikit, saya mengambil waktu istirahat tambahan.					
4.	Walaupun hujan turun deras sekali, saya berusaha hadir tepat waktu.					
5.	Saya bersedia bekerja ekstra jika organisasi/Satsel Koarmatim membutuhkan tenaga saya.					
6.	Saya merasa kesal dengan rekan yang sekerja yang tidak menghiraukan saran yang saya berikan.					
7.	Ketika terjadi permasalahan dengan rekan sekerja, saya berusaha untuk mengalah.					
8.	Saya lebih memilih menyelesaikan pekerjaan sendiri dari pada membantu rekan sekerja saya yang baru.					
9.	Saya mengeluhkan kondisi kantor yang kurang menunjang kinerja/produktivitas kerja saya.					
10.	Saya malas memberikan informasi penting kepada rekan sekerja yang susah diajak kerja sama.					
11.	Saya senang mendiskusikan perihal kebijakan organisasi dengan rekan sekerja.					

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
12.	Saya malas menghadiri dan berperan aktif dalam rapat-rapat penting organisasi.					
13.	Saya berusaha menyelesaikan konflik internal yang terjadi dengan rekan sekerja.					
14.	Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir jika diberi kompensasi.					
15.	Saya tetap berfikir positif walaupun segala sesuatunya berjalan kurang baik di Satsel Koarmatim ini					
16.	Saya tetap mematuhi peraturan/aturan yang ada di Satsel Koarmatim walaupun merasa kurang nyaman dengan peraturan/aturan tersebut.					
17.	Saya memberikan semangat kepada rekan sekerja agar bekerja sesuai dengan harapan Satsel Koarmatim.					
18.	Saya memberikan masukan yang berarti untuk perkembangan Satsel Koarmatim kedepannya.					
19.	Meskipun gaji saya terbilang kecil, saya tetap melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.					
20.	Jika ada kegiatan yang diselenggarakan oleh Satsel Koarmatim saya malas menyempatkan diri untuk menghadiri.					

### Skala Kinerja

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
1.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya telah bekerja dengan baik.					
2.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tepat.					
3.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim kualitas kerja saya jauh lebih baik dari pada sebelumnya.					
4.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan.					
5.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya telah melakukan volume pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan					
6.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya menjaga hasil kerja pada tingkat kualitas kerja yang tinggi					
7.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya selalu cepat dalam bekerja					
8.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya telah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada saya dalam waktu yang telah ditentukan					
9.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya menyelesaikan pekerjaan secara efisien					
10.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu bekerja sesuai target					

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	TT/N	S	SS
11.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya telah berhasil menyelesaikan target kerja yang telah ditetapkan .					
12.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu menyelesaikan tugas lebih cepat sesuai waktu yang diberikan pimpinan					
13.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya bekerja dengan inisiatif tinggi					
14.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu mengemukakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan					
15.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
16.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu menghemat waktu dalam bekerja					
17.	Dalam mengerjakan tugasnya, sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya berupaya menyelesaikannya dengan tepat waktu					
18.	Waktu kerja yang tersedia dimanfaatkan dengan baik oleh saya sebagai Prajurit Satsel Koarmatim					
19.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya berperilaku/bertindak sesuai aturan yang berlaku di Koarmatim khususnya Satsel					
20.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur standar kerja yang sudah ditetapkan Satsel Koarmatim					
21.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya memiliki pemahaman yang cukup mengenai keterkaitan tugas-tugas jabatan.					
22.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya bekerja dengan rapi					
23.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya dapat memenuhi prosedur kerja yang efektif dan efisien					
24.	Untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang praktis, sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya proaktif dalam bekerja					
25.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu berkomunikasi dengan atasan saya di Satsel Koarmatim					
26.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu melakukan kerjasama dengan pimpinan					
27.	Antara Prajurit Satsel Koarmatim dengan saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan dalam bekerja					
28.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya bersedia membantu rekan Prajurit Satsel Koarmatim lainnya yang mengalami kesusahan					
29.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja					
30.	Sebagai Prajurit Satsel Koarmatim saya mampu memberikan masukan kepada rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaannya					

**TERIMA KASIH ATAS JAWABAN DAN PARTISIPASINYA**

## Lampiran 1.3

## TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

1. Tabulasi Data Jawaban Variabel *Human Resource Capital* X<sub>1</sub>

NO. RESPONDEN	PERTANYAAN X <sub>1</sub>						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	4	3	4	22
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	5	4	4	4	25
8	4	4	5	5	2	4	24
9	4	5	5	5	4	4	27
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	5	4	4	4	4	26
12	4	4	4	4	4	4	24
13	2	4	4	2	2	4	18
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	3	4	2	4	21
16	4	4	3	4	3	4	22
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	5	5	5	5	5	30
21	2	5	5	4	4	3	23
22	3	3	3	3	3	3	18
23	4	5	5	5	5	5	29
24	3	4	4	4	3	4	22
25	4	4	4	4	4	5	25
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	4	4	4	4	4	25
29	4	4	4	4	4	4	24
30	2	2	4	2	2	4	16
31	4	4	4	2	3	4	21
32	4	4	4	4	4	4	24

NO. RESPONDEN	PERTANYAAN X <sub>1</sub>						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
33	3	4	4	4	3	4	22
34	5	5	5	5	5	5	30
35	4	4	4	4	4	4	24
36	5	5	5	5	5	5	30
37	3	4	4	4	4	4	23
38	2	4	4	4	4	4	22
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	4	4	4	24
43	2	4	4	4	2	4	20
44	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	1	4	1	1	15
46	5	4	4	3	4	4	24
47	4	4	4	4	4	4	24
48	4	4	4	4	4	4	24
49	4	4	4	4	4	4	24
50	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	4	4	4	4	24
52	5	5	5	5	5	5	30
53	4	4	4	4	4	4	24
54	4	4	4	4	4	4	24
55	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	4	4	4	4	24
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	4	4	4	4	24
61	4	4	4	4	4	4	24
62	4	4	4	4	4	4	24
63	4	5	5	5	4	4	27
64	4	4	4	4	4	4	24
65	4	4	2	3	3	4	20
66	2	2	2	2	4	4	16
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>268</b>	<b>264</b>	<b>261</b>	<b>249</b>	<b>265</b>	<b>1561</b>

2. Tabulasi Data Jawaban Variabel *Leadership X<sub>2</sub>*

NR	PERTANYAAN X <sub>2</sub>																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	81
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	81
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	83
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
7	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
8	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	74
9	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	86
10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	94
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
12	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	74
13	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4	60
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
15	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
16	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	76
17	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
18	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
21	4	4	2	3	2	4	2	4	2	2	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	68
22	4	2	2	2	3	4	4	2	2	2	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	59
23	4	4	4	2	2	4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	4	5	4	5	4	76

NR	PERTANYAAN X <sub>2</sub>																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
25	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	86
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	76
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	93
29	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	64
30	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	56
31	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	74
32	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
35	3	2	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	80
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	76
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	76
39	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	89
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
41	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	5	77
42	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	64
43	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	72
44	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	92
45	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
46	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	81
47	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	68

NR	PERTANYAAN X <sub>2</sub>																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
51	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	91
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
63	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	95
64	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
65	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	81
66	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	72
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>261</b>	<b>243</b>	<b>256</b>	<b>252</b>	<b>266</b>	<b>260</b>	<b>271</b>	<b>262</b>	<b>257</b>	<b>262</b>	<b>263</b>	<b>256</b>	<b>264</b>	<b>263</b>	<b>260</b>	<b>271</b>	<b>256</b>	<b>276</b>	<b>273</b>	<b>5232</b>

3. Tabulasi Data Jawaban Variabel *Organizational Citizenship Behavior X<sub>3</sub>*

NR	PERTANYAAN X <sub>3</sub>																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	1	56
2	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	65
3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	73
4	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	66
5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	75
6	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	75
7	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	68
8	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	64
9	4	4	4	5	4	3	4	2	3	2	4	2	4	3	4	3	3	4	4	2	68
10	5	5	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	67
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	74
12	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	62
13	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	4	51
14	4	4	3	2	4	1	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	62
15	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	2	68
16	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	2	69
17	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	74
18	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
19	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	1	68
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
21	4	4	2	5	4	4	4	2	5	3	4	2	4	2	4	4	4	4	5	2	72
22	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	2	2	63
23	4	4	1	5	5	2	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	79

NR	PERTANYAAN X <sub>3</sub>																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
24	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	69
25	4	4	2	4	5	4	4	4	2	2	5	2	4	2	4	4	5	5	5	2	73
26	5	4	2	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	70
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	82
28	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	4	2	4	2	5	4	5	4	5	2	75
29	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	72
30	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	56
31	4	3	1	2	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	55
32	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	74
33	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	69
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	83
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
37	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	72
38	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	72
39	5	4	5	4	2	3	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	80
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
41	1	4	1	4	1	1	1	2	4	2	4	2	4	2	5	4	4	4	4	1	55
42	4	5	2	5	2	5	4	2	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	5	1	72
43	4	4	2	4	1	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	65
44	4	4	1	5	4	4	1	1	5	1	5	1	4	1	5	5	5	4	5	1	66
45	4	4	1	2	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	74
46	2	2	2	4	4	3	1	1	1	1	4	1	4	3	4	4	4	4	4	5	58
47	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	5	4	4	4	4	1	58

NR	PERTANYAAN X <sub>3</sub>																				TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
49	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	72
50	4	4	2	4	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	63	
51	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	87	
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
55	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	1	56	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
61	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	59	
62	2	4	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4	1	56	
63	5	5	2	5	5	2	4	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	81	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
65	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	88	
66	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	2	4	4	4	4	74	
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>265</b>	<b>199</b>	<b>266</b>	<b>252</b>	<b>231</b>	<b>232</b>	<b>202</b>	<b>222</b>	<b>214</b>	<b>265</b>	<b>186</b>	<b>267</b>	<b>210</b>	<b>269</b>	<b>252</b>	<b>264</b>	<b>260</b>	<b>267</b>	<b>200</b>	<b>4781</b>	

## 4. Tabulasi Data Jawaban Variabel Kinerja Y (Pertanyaan 1 sampai 16)

NR	PERTANYAAN (Y)															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2
14	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
23	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4



NR	PERTANYAAN (Y)															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
64	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
65	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
66	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>275</b>	<b>270</b>	<b>272</b>	<b>264</b>	<b>274</b>	<b>269</b>	<b>262</b>	<b>268</b>	<b>269</b>	<b>264</b>	<b>254</b>	<b>252</b>	<b>259</b>	<b>266</b>	<b>263</b>

## 5. Tabulasi Data Jawaban Variabel Kinerja Y (Pertanyaan 17 sampai 30)

NR	PERTANYAAN (Y)														TOTAL
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
9	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	121
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
13	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	84
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117
16	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	113
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	113
23	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	131



NR	PERTANYAAN (Y)														TOTAL
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
50	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123
51	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	132
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
63	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	142
64	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	139
65	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	127
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>272</b>	<b>273</b>	<b>273</b>	<b>270</b>	<b>265</b>	<b>265</b>	<b>264</b>	<b>266</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>275</b>	<b>271</b>	<b>272</b>	<b>8030</b>

## Lampiran 1.4

## HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

1. Hasil Uji Validitas Variabel *Human Resource Capital*

## Correlations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total X
X1 Pearson Correlation	1	.509**	.218	.511**	.492**	.295*	.693**
Sig. (2-tailed)		.000	.079	.000	.000	.016	.000
N	66	66	66	66	66	66	66
X2 Pearson Correlation	.509**	1	.563**	.741**	.422**	.284*	.771**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.021	.000
N	66	66	66	66	66	66	66
X3 Pearson Correlation	.218	.563**	1	.528**	.536**	.620**	.763**
Sig. (2-tailed)	.079	.000		.000	.000	.000	.000
N	66	66	66	66	66	66	66
X4 Pearson Correlation	.511**	.741**	.528**	1	.451**	.283*	.781**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.021	.000
N	66	66	66	66	66	66	66
X5 Pearson Correlation	.492**	.422**	.536**	.451**	1	.603**	.799**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	66	66	66	66	66	66	66

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total X
X6 Pearson Correlation	.295 <sup>*</sup>	.284 <sup>*</sup>	.620 <sup>**</sup>	.283 <sup>*</sup>	.603 <sup>**</sup>	1	.673 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	.016	.021	.000	.021	.000		.000
N	66	66	66	66	66	66	66
Total X Pearson Correlation	.693 <sup>**</sup>	.771 <sup>**</sup>	.763 <sup>**</sup>	.781 <sup>**</sup>	.799 <sup>**</sup>	.673 <sup>**</sup>	1
X Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	66	66	66	66	66	66	66

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

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





X9	Pearson Correlation	.159	.500 <sup>*</sup>	.639 <sup>*</sup>	.642 <sup>*</sup>	.542 <sup>*</sup>	.262 <sup>*</sup>	.416 <sup>*</sup>	.597 <sup>*</sup>	1	.634 <sup>*</sup>	.327 <sup>*</sup>	.363 <sup>*</sup>	.157	.519 <sup>*</sup>	.596 <sup>*</sup>	.629 <sup>*</sup>	.674 <sup>*</sup>	.334 <sup>*</sup>	.303 <sup>*</sup>	.641 <sup>*</sup>	.749 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.203	.000	.000	.000	.000	.033	.001	.000		.000	.007	.003	.209	.000	.000	.000	.000	.006	.013	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X10	Pearson Correlation	.394 <sup>*</sup>	.407 <sup>*</sup>	.779 <sup>*</sup>	.759 <sup>*</sup>	.730 <sup>*</sup>	.555 <sup>*</sup>	.620 <sup>*</sup>	.482 <sup>*</sup>	.634 <sup>*</sup>	1	.321 <sup>*</sup>	.308 <sup>*</sup>	.234	.317 <sup>*</sup>	.407 <sup>*</sup>	.506 <sup>*</sup>	.576 <sup>*</sup>	.366 <sup>*</sup>	.528 <sup>*</sup>	.591 <sup>*</sup>	.810 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.009	.012	.058	.009	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X11	Pearson Correlation	.133	.419 <sup>*</sup>	.345 <sup>*</sup>	.514 <sup>*</sup>	.410 <sup>*</sup>	.250 <sup>*</sup>	.148	.183	.327 <sup>*</sup>	.321 <sup>*</sup>	1	.547 <sup>*</sup>	.324 <sup>*</sup>	.403 <sup>*</sup>	.352 <sup>*</sup>	.605 <sup>*</sup>	.230	.228	.412 <sup>*</sup>	.348 <sup>*</sup>	.575 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.288	.000	.005	.000	.001	.043	.237	.141	.007	.009		.000	.008	.001	.004	.000	.063	.066	.001	.004	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X12	Pearson Correlation	.164	.390 <sup>*</sup>	.325 <sup>*</sup>	.519 <sup>*</sup>	.450 <sup>*</sup>	.266 <sup>*</sup>	.242 <sup>*</sup>	.389 <sup>*</sup>	.363 <sup>*</sup>	.308 <sup>*</sup>	.547 <sup>*</sup>	1	.398 <sup>*</sup>	.378 <sup>*</sup>	.250	.384 <sup>*</sup>	.365 <sup>*</sup>	.344 <sup>*</sup>	.396 <sup>*</sup>	.417 <sup>*</sup>	.592 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.189	.001	.008	.000	.000	.031	.050	.001	.003	.012	.000		.001	.002	.043	.001	.003	.005	.001	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X13	Pearson Correlation	.075	.153	.242 <sup>*</sup>	.150	.134	.077	.125	.187	.157	.234	.324 <sup>*</sup>	.398 <sup>*</sup>	1	.375 <sup>*</sup>	.222	.160	.238	.516 <sup>*</sup>	.282 <sup>*</sup>	.210	.392 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.548	.219	.050	.230	.283	.541	.319	.132	.209	.058	.008	.001		.002	.073	.198	.054	.000	.022	.090	.001

	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson		.337*	.444*	.392*	.409*	.424*	.560*	.519*	.317*	.403*	.378*	.375*	1	.328*	.361*	.275*	.290*	.345*	.372*	.594*	
4	Correlation	.135							.218													
	Sig. (2-tailed)	.280	.006	.000	.001	.001	.000	.000	.079	.000	.009	.001	.002	.002	.007	.003	.025	.018	.005	.002	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson		.522*	.388*	.527*	.357*	.183	.175	.293*	.596*	.407*	.352*	.250*	.222	.328*	1	.681*	.483*	.332*	.335*	.447*	.600*
5	Correlation	.094					.183	.175	.293*	.596*	.407*	.352*	.250*	.222	.328*	1	.681*	.483*	.332*	.335*	.447*	.600*
	Sig. (2-tailed)	.453	.000	.001	.000	.003	.140	.160	.017	.000	.001	.004	.043	.073	.007	.000	.000	.006	.006	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson		.545*	.506*	.609*	.448*	.234	.232	.462*	.629*	.506*	.605*	.384*	.160	.361*	.681*	1	.565*	.399*	.619*	.458*	.719*
6	Correlation	.137					.234	.232	.462*	.629*	.506*	.605*	.384*	.160	.361*	.681*	1	.565*	.399*	.619*	.458*	.719*
	Sig. (2-tailed)	.273	.000	.000	.000	.000	.059	.061	.000	.000	.000	.000	.001	.198	.003	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson		.524*	.475*	.463*	.399*	.312*	.276*	.845*	.674*	.576*	.230	.365*	.238	.275*	.483*	.565*	1	.494*	.455*	.724*	.697*
7	Correlation	.178					.312*	.276*	.845*	.674*	.576*	.230	.365*	.238	.275*	.483*	.565*	1	.494*	.455*	.724*	.697*
	Sig. (2-tailed)	.152	.000	.000	.000	.001	.011	.025	.000	.000	.000	.063	.003	.054	.025	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson		.376*	.514*	.353*	.378*	.234	.170	.433*	.334*	.366*	.228	.344*	.516*	.290*	.332*	.399*	.494*	1	.473*	.354*	.585*
8	Correlation	.184					.234	.170	.433*	.334*	.366*	.228	.344*	.516*	.290*	.332*	.399*	.494*	1	.473*	.354*	.585*

	Sig. (2-tailed)	.139	.002	.000	.004	.002	.059	.173	.000	.006	.003	.066	.005	.000	.018	.006	.001	.000		.000	.004	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X19	Pearson Correlation	.205	.415*	.463*	.483*	.391*	.328*	.268*	.320*	.303*	.528*	.412*	.396*	.282*	.345*	.335*	.619*	.455*	.473*	1	.320*	.622*
	Sig. (2-tailed)	.099	.001	.000	.000	.001	.007	.029	.009	.013	.000	.001	.001	.022	.005	.006	.000	.000	.000		.009	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
X20	Pearson Correlation	.145	.423*	.470*	.545*	.515*	.406*	.359*	.635*	.641*	.591*	.348*	.417*	.210	.372*	.447*	.458*	.724*	.354*	.320*	1	.692*
	Sig. (2-tailed)	.246	.000	.000	.000	.000	.001	.003	.000	.000	.000	.004	.000	.090	.002	.000	.000	.000	.004	.009		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total X	Pearson Correlation	.474*	.647*	.835*	.855*	.806*	.635*	.627*	.630*	.749*	.810*	.575*	.592*	.392*	.594*	.600*	.719*	.697*	.585*	.622*	.692*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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







X12	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.311 <sup>*</sup> .011 66	.264 <sup>*</sup> .032 66	.560 <sup>*</sup> .000 66	.098 .434 66	.131 .294 66	.491 <sup>*</sup> .000 66	.419 <sup>*</sup> .000 66	.649 <sup>*</sup> .000 66	.538 <sup>*</sup> .000 66	.690 <sup>*</sup> .000 66	.146 .241 66	1 .021 66	.284 <sup>*</sup> .000 66	.639 <sup>*</sup> .749 66	.040 .035 66	.260 <sup>*</sup> .113 66	.197 .247 66	.145 .130 66	.189 .000 66	.591 <sup>*</sup> .000 66	.738 <sup>*</sup> .000 66
X13	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.228 .065 66	.172 .168 66	.246 <sup>*</sup> .046 66	.206 .097 66	.459 <sup>*</sup> .000 66	-.016 .896 66	.172 .168 66	.390 <sup>*</sup> .001 66	.140 .261 66	.205 .099 66	.412 <sup>*</sup> .001 66	.284 <sup>*</sup> .021 66	1 .122 66	.192 .005 66	.338 <sup>*</sup> .001 66	.387 <sup>*</sup> .001 66	.270 <sup>*</sup> .028 66	.265 <sup>*</sup> .032 66	.277 <sup>*</sup> .024 66	.227 .067 66	.442 <sup>*</sup> .000 66
X14	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.267 <sup>*</sup> .030 66	.241 .051 66	.555 <sup>*</sup> .000 66	.073 .558 66	.173 .166 66	.276 <sup>*</sup> .025 66	.612 <sup>*</sup> .000 66	.553 <sup>*</sup> .000 66	.422 <sup>*</sup> .000 66	.593 <sup>*</sup> .000 66	.274 <sup>*</sup> .026 66	.639 <sup>*</sup> .000 66	.192 .122 66	1 .361 66	.114 .065 66	.229 .069 66	.225 .091 66	.210 .049 66	.243 <sup>*</sup> .000 66	.630 <sup>*</sup> .000 66	.716 <sup>*</sup> .000 66
X15	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.211 .089 66	.304 <sup>*</sup> .013 66	.040 .751 66	.352 <sup>*</sup> .004 66	.165 .187 66	.062 .622 66	.058 .646 66	.142 .254 66	.112 .372 66	.080 .521 66	.388 <sup>*</sup> .001 66	.040 .749 66	.338 <sup>*</sup> .005 66	.114 .361 66	1 .001 66	.407 <sup>*</sup> .013 66	.306 <sup>*</sup> .009 66	.320 <sup>*</sup> .000 66	.526 <sup>*</sup> .000 66	.016 .897 66	.329 <sup>*</sup> .007 66



X20	Pearson																					
	Correlatio	.144	-.058	.495*	-.105	.184	.450*	.360*	.544*	.293*	.512*	.186	.591*	.227	.630*	.016	.050	.000	.086	.014	1	.585*
	n																					
	Sig. (2-	.247	.645	.000	.403	.139	.000	.003	.000	.017	.000	.135	.000	.067	.000	.897	.690	.997	.494	.911		.000
	tailed)																					
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Tota	Pearson																					
IX	Correlatio	.548*	.590*	.677*	.469*	.427*	.538*	.655*	.716*	.668*	.777*	.478*	.738*	.442*	.716*	.329*	.520*	.552*	.545*	.543*	.585*	1
	n																					
	Sig. (2-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	tailed)																					
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66

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

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

4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Correlations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	To tal
X1 Pears on Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .34 .00 5 66	.34 4** .00 66	.33 0** .00 66	.48 0** .00 66	.60 2** .00 66	.50 8** .00 66	.50 7** .00 66	.43 7** .00 66	.51 1** .00 66	.31 7** .00 66	.64 6** .00 66	.53 9** .00 66	.51 3** .00 66	.40 5** .00 66	.50 2** .00 66	.24 5* .04 66	.59 2** .00 66	.33 2** .00 66	.40 7** .00 66	.52 4** .00 66	.36 3** .00 66	.65 7** .00 66	.51 7** .00 66	.61 9** .00 66	.45 2** .00 66	.61 2** .00 66	.52 6** .00 66	.64 8** .00 66	.59 2** .00 66	.73 0** .00 66	
X2 Pears on Correlation Sig. (2-tailed) N	.34 4** .00 5 66	1 .58 .00 66	.65 6** .00 66	.49 6** .00 66	.51 3** .00 66	.61 5** .00 66	.30 9** .01 66	.32 6* .00 66	.46 1** .00 66	.26 9** .03 66	.33 5* .00 66	.24 9** .05 66	.30 2 .01 66	.38 9* .00 66	.27 4** .02 66	.39 5* .00 66	.56 8** .00 66	.68 8** .00 66	.54 7** .00 66	.64 1** .00 66	.34 5** .00 66	.32 8** .00 66	.33 7** .00 66	.36 4** .00 66	.51 0** .00 66	.51 0** .00 66	.52 3** .00 66	.50 5** .00 66	.48 3** .00 66	.63 1** .00 66	
X3 Pears on Correlation Sig. (2-tailed) N	.33 0** .00 7 66	.58 6** .00 66	1 .49 .00 66	.25 3** .00 66	.37 2* .04 66	.58 0** .00 66	.26 3** .03 66	.31 4* .01 66	.35 3* .00 66	.31 7** .01 66	.20 6** .01 66	.22 9 .07 66	.19 1 .07 66	.26 8 .11 66	.12 4* .03 66	.40 4 .00 66	.40 2** .00 66	.67 2** .00 66	.46 9** .00 66	.42 0** .00 66	.38 8** .00 66	.22 1** .07 66	.36 2** .00 66	.26 6* .03 66	.42 0** .00 66	.49 8** .00 66	.37 9** .00 66	.42 5** .00 66	.40 2** .00 66	.52 5** .00 66	

X4	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.48 0** .00 0	.65 6** .00 0	.49 3** .00 0	1 6** .00 0	.58 6** .00 0	.66 6** .00 0	.68 3** .00 0	.45 2** .00 0	.56 9** .00 0	.42 1** .00 0	.24 5* .04 7	.54 9** .00 0	.31 3* .01 1	.20 5 .09 9	.56 4** .00 0	.32 7** .00 7	.53 4** .00 0	.41 6** .00 1	.50 7** .00 0	.63 0** .00 0	.54 2** .00 0	.54 4** .00 0	.52 6** .00 0	.46 8** .00 0	.36 6** .00 3	.61 6** .00 0	.49 5** .00 0	.74 6** .00 0	.58 8** .00 0	.47 5** .00 0	.73 0** .00 0
X5	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.60 2** .00 0	.49 3** .00 0	.25 2* .04 1	.58 6** .00 0	1 0** .00 0	.42 0** .00 6	.33 5** .00 6	.22 8 .06 6	.31 1* .01 1	.36 3** .00 3	.57 0** .00 0	.50 2** .00 0	.42 9** .00 0	.53 7** .00 0	.33 8** .00 5	.08 5 .49 6	.33 0** .00 7	.38 5** .00 1	.40 9** .00 1	.26 8* .02 9	.41 6** .00 1	.51 2** .00 0	.38 6** .00 1	.52 2** .00 0	.60 4** .00 0	.28 2* .02 2	.73 4** .00 0	.43 8** .00 0	.54 1** .00 0	.66 0** .00 0	.64 8** .00 0
X6	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.50 8** .00 0	.51 5** .00 0	.37 0** .00 2	.66 6** .00 0	.42 0** .00 0	1 78 9** 0	.78 9** .00 0	.48 9** .00 0	.67 5** .00 0	.44 0** .00 0	.26 3* .03 3	.33 5** .00 6	.53 3** .00 0	.41 8** .00 0	.67 9** .00 0	.30 3* .01 3	.62 2** .00 0	.36 8** .00 2	.44 4** .00 0	.59 8** .00 0	.48 8** .00 0	.47 6** .00 0	.62 7** .00 0	.60 3** .00 0	.38 9** .00 1	.64 8** .00 0	.51 8** .00 0	.78 8** .00 0	.52 0** .00 0	.43 6** .00 0	.74 4** .00 0
X7	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.50 7** .00 0	.61 9** .00 0	.58 3** .00 0	.68 3** .00 6	.33 5** .00 0	.78 9** .00 0	1 7** .00 0	.56 7** .00 0	.74 0** .00 0	.50 1** .00 0	.28 0* .02 3	.36 7** .00 2	.47 5** .00 0	.32 3** .00 8	.73 4** .00 0	.42 3** .00 0	.70 1** .00 0	.49 9** .00 0	.61 2** .00 0	.61 4** .00 0	.47 2** .00 0	.50 9** .00 0	.60 3** .00 0	.53 4** .00 0	.23 8 .05 5	.65 6** .00 0	.51 7** .00 0	.68 3** .00 0	.63 6** .00 0	.36 4** .00 3	.76 7** .00 0
X8	Pears on Correlation	.43 7** .00 0	.30 6* .00 0	.26 4* .00 0	.45 2** .00 0	.22 8 .00 0	.48 9** .00 0	.56 7** .00 0	1 6** .00 0	.50 6** .00 0	.52 0** .00 0	.28 5* .04 7	.29 8* .04 0	.25 9* .01 1	.11 8 .09 9	.61 4** .00 0	.55 4** .00 0	.50 9** .00 0	.39 9** .00 0	.42 8** .00 0	.49 8** .00 0	.42 9** .00 0	.46 7** .00 0	.60 8** .00 0	.34 9** .00 5	.20 5 .00 0	.40 8** .00 0	.29 5* .00 0	.56 6** .00 0	.38 4** .00 0	.34 4** .00 0	.59 6** .00 0



X1 3	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.51 3** .00 0	.24 2 .05 0	.22 1 .07 4	.31 3 .01 1	.42 9** .00 0	.53 3** .00 0	.47 5** .00 0	.25 9 .03 5	.52 0** .00 0	.36 9** .00 2	.58 7** .00 0	.57 0** .00 0	1	.82 0** .00 0	.60 2** .00 0	.28 6 .02 0	.39 9** .00 1	.35 2** .00 4	.27 2 .02 7	.39 8** .00 1	.30 3 .01 3	.56 7** .00 0	.38 7** .00 1	.71 0** .00 0	.62 1** .00 0	.54 7** .00 0	.54 7** .00 0	.47 0** .00 0	.40 3** .00 1	.44 7** .00 0	.68 9** .00 0
X1 4	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.40 5** .00 1	.30 9 .01 1	.19 8 .11 1	.20 5 .09 9	.53 7** .00 0	.41 8** .00 0	.32 3** .00 8	.11 8 .34 6	.35 6** .00 3	.48 7** .00 0	.57 0** .00 0	.57 0** .00 0	.82 0** .00 0	1	.37 8** .00 2	.26 8 .02 9	.23 0 .06 3	.38 0** .00 2	.22 8 .06 5	.22 8 .06 5	.40 7** .00 1	.42 6** .00 0	.15 4** .00 7	.55 4** .00 0	.64 8** .00 1	.38 7** .00 0	.64 3** .00 1	.34 0** .00 5	.39 8** .00 1	.53 0** .00 0	.61 0** .00 0
X1 5	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.50 2** .00 0	.38 4** .00 1	.26 4 .03 2	.56 4** .00 0	.33 8** .00 5	.67 9** .00 0	.73 4** .00 0	.61 4** .00 0	.82 1** .00 0	.52 4** .00 0	.42 4** .00 0	.53 4** .00 0	.60 2** .00 0	.37 8** .00 2	1	.63 6** .00 0	.71 7** .00 0	.47 1** .00 0	.48 0** .00 0	.61 7** .00 0	.39 4** .00 1	.62 1** .00 0	.81 7** .00 0	.64 7** .00 0	.37 0** .00 2	.73 8** .00 0	.40 2** .00 1	.70 6** .00 0	.54 4** .00 0	.38 9** .00 1	.79 5** .00 0
X1 6	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.24 5 .04 7	.27 5 .02 5	.12 4 .32 3	.32 7** .00 7	.08 5 .49 6	.30 3 .01 3	.42 3** .00 0	.55 4** .00 0	.41 2** .00 1	.41 4** .00 1	.26 7 .03 0	.50 2** .00 0	.28 6 .02 0	.26 8 .02 9	.63 6** .00 0	1	.36 7** .00 2	.26 4 .03 2	.32 9** .00 7	.46 0** .00 0	.33 1** .00 7	.30 6 .01 2	.36 3** .00 3	.24 5 .04 7	.14 3 .25 2	.58 8** .00 0	.16 5 .18 7	.47 1** .00 0	.51 2** .00 0	.36 7** .00 2	.52 5** .00 0
X1 7	Pears on Correl ation	.59 2** .00 0	.39 8** .00 0	.40 2** .00 0	.53 4** .00 0	.33 0** .00 0	.62 2** .00 0	.70 1** .00 0	.50 9** .00 0	.79 1** .00 0	.47 4** .00 0	.41 4** .00 0	.47 7** .00 0	.39 9** .00 0	.23 0 .00 0	.71 7** .00 0	.36 7** .00 0	1	.53 4** .00 0	.65 3** .00 0	.77 3** .00 0	.44 2** .00 0	.66 9** .00 0	.65 8** .00 0	.57 9** .00 0	.22 9 .00 0	.62 5** .00 0	.42 0** .00 0	.70 6** .00 0	.66 2** .00 0	.46 8** .00 0	.76 2** .00 0



X2 2	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.65 7** .00 0	.34 8** .00 4	.38 1** .00 2	.54 4** .00 0	.51 2** .00 0	.47 6** .00 0	.50 9** .00 0	.46 7** .00 0	.63 3** .00 0	.44 0** .00 0	.64 2** .00 0	.63 9** .00 0	.56 7** .00 0	.42 6** .00 0	.62 1** .00 0	.30 6' .01 2	.66 9** .00 0	.61 3** .00 0	.47 9** .00 0	.70 7** .00 0	.56 2** .00 0	1	.56 3** .00 0	.84 7** .00 0	.66 8** .00 0	.63 0** .00 0	.63 0** .00 0	.60 7** .00 0	.67 7** .00 0	.61 3** .00 0	.83 0** .00 0
X2 3	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.51 7** .00 0	.32 7** .00 7	.22 2 .07 3	.52 6** .00 0	.38 6** .00 1	.62 7** .00 0	.60 3** .00 0	.60 8** .00 0	.59 8** .00 0	.34 5** .00 5	.27 6' .02 5	.38 1** .00 2	.38 7** .00 1	.15 4 .21 7	.81 7** .00 0	.36 3** .00 3	.65 8** .00 0	.32 5** .00 8	.48 5** .00 0	.51 1** .00 0	.32 8** .00 7	.56 3** .00 0	1	.52 7** .00 0	.30 3' .01 3	.47 2** .00 0	.33 5** .00 6	.58 6** .00 0	.44 8** .00 0	.39 2** .00 1	.65 9** .00 0
X2 4	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.61 7** .00 0	.33 7** .00 6	.36 2** .00 3	.46 8** .00 0	.52 2** .00 0	.60 3** .00 0	.53 4** .00 0	.34 9** .00 4	.59 5** .00 0	.34 8** .00 4	.65 5** .00 0	.51 8** .00 0	.71 0** .00 0	.55 4** .00 0	.64 7** .00 0	.24 5' .04 7	.57 9** .00 0	.52 7** .00 0	.52 2** .00 0	.61 7** .00 0	.46 5** .00 0	.84 7** .00 0	.52 7** .00 0	1	.77 1** .00 0	.70 3** .00 0	.64 9** .00 0	.57 7** .00 0	.59 8** .00 0	.57 9** .00 0	.81 2** .00 0
X2 5	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.46 9** .00 0	.36 4** .00 3	.26 6' .03 1	.36 6** .00 3	.60 4** .00 0	.38 9** .00 1	.23 8 .05 5	.20 5 .09 9	.33 6** .00 6	.47 0** .00 0	.69 4** .00 0	.44 1** .00 0	.62 1** .00 0	.64 8** .00 0	.37 0** .00 2	.14 3 .25 2	.22 9 .06 5	.47 2** .00 0	.35 7** .00 3	.40 0** .00 1	.60 0** .00 0	.66 8** .00 0	.30 3' .01 3	.77 1** .00 0	1	.48 7** .00 0	.67 5** .00 0	.46 5** .00 0	.35 9** .00 3	.71 6** .00 0	.67 3** .00 0
X2 6	Pears on Correl ation	.45 2** .00 0	.51 0** .00 0	.42 0** .00 0	.61 6** .00 0	.28 2' .00 0	.64 8** .00 0	.65 6** .00 0	.40 8** .00 0	.66 2** .00 0	.40 3** .00 0	.42 5** .00 0	.53 1** .00 0	.54 7** .00 0	.38 7** .00 0	.73 8** .00 0	.58 8** .00 0	.62 5** .00 0	.42 0** .00 0	.51 2** .00 0	.73 7** .00 0	.46 2** .00 0	.63 0** .00 0	.47 2** .00 0	.70 3** .00 0	.48 7** .00 0	1	.36 9** .00 0	.66 9** .00 0	.58 2** .00 0	.42 0** .00 0	.76 9** .00 0





## Lampiran 1.5

**HASIL UJI RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN****1. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Human Resource Capital*****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	6

**2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Leadership*****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	20

### 3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	20

### 4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	30

## Lampiran 1.6

TABEL DISTRIBUSI NILAI  $r_{\text{tabel}}$  SIGNIFIKANSI 5% dan 1%

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Sumber : [www.spssindonesia.com](http://www.spssindonesia.com)

Tabel Nilai Kritis R Pearson (  $p = 0,05$  )

N	DB	R	N	DB	R	N	DB	R
3	1	0,997	36	34	0,329	69	67	0,237
4	2	0,950	37	35	0,325	70	68	0,235
5	3	0,878	38	36	0,320	71	69	0,234
6	4	0,811	39	37	0,316	72	70	0,232
7	5	0,754	40	38	0,312	73	71	0,230
8	6	0,707	41	39	0,308	74	72	0,229
9	7	0,666	42	40	0,304	75	73	0,227
10	8	0,632	43	41	0,301	76	74	0,226
11	9	0,602	44	42	0,297	77	75	0,224
12	10	0,576	45	43	0,294	78	76	0,223
13	11	0,553	46	44	0,291	79	77	0,221
14	12	0,532	47	45	0,288	80	78	0,220
15	13	0,514	48	46	0,285	81	79	0,219
16	14	0,497	49	47	0,282	82	80	0,217
17	15	0,482	50	48	0,279	83	81	0,216
18	16	0,468	51	49	0,276	84	82	0,215
19	17	0,456	52	50	0,273	85	83	0,213
20	18	0,444	53	51	0,271	86	84	0,212
21	19	0,433	54	52	0,268	87	85	0,211
22	20	0,423	55	53	0,266	88	86	0,210
23	21	0,413	56	54	0,263	89	87	0,208
24	22	0,404	57	55	0,261	90	88	0,207
25	23	0,396	58	56	0,259	91	89	0,206
26	24	0,388	59	57	0,256	92	90	0,205
27	25	0,381	60	58	0,254	93	91	0,204
28	26	0,374	61	59	0,252	94	92	0,203
29	27	0,367	62	60	0,250	95	93	0,202
30	28	0,361	63	61	0,248	96	94	0,201
31	29	0,355	64	62	0,246	97	95	0,200
32	30	0,349	65	63	0,244	98	96	0,199
33	31	0,344	66	64	0,242	99	97	0,198
34	32	0,339	67	65	0,240	100	98	0,197
35	33	0,334	68	66	0,239	101	99	0,196

## Lampiran 1.7

TABEL DISTRIBUSI NILAI  $t_{\text{tabel}}$ 

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.888	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712
39	1.304	1.685	2.023	2.428	2.708
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.696
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676
52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623
117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620

Daftar "Table of Percentage Points of the t-Distribution." Biometrika, Vol. 32, (1941), p. 300. Reproduced by permission of the Biometrika Trustees.

## Lampiran 1.8

**TABEL DISTRIBUSI NILAI  $F_{\text{tabel}}$**   
**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	<b>2.75</b>	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Sumber: Junaidi, 2010