

PENGARUH DIMENSI KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT UNITED TRACTORS KANTOR CABANG SURABAYA

Muhamad Dafa Yudia Putra

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

daffayudia@gmail.com

Dosen Pembimbing :

Dra. Lily Hendrasti Novadjaja, MM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari dimensi kompetensi yang terdiri dari variabel pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi secara simultan maupun parsial, serta untuk mengetahui variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. United Tractors kantor cabang Surabaya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory* (penjelasan) atau dikenal sebagai pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh dimensi kompetensi yang terdiri dari (pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah penyebaran kuesioner dengan sampel sebanyak 44 karyawan tetap. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan uji dominan.

Hasil dari analisis regresi berganda menunjukkan bahwa dimensi kompetensi dengan variabelnya yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu didapat hasil untuk variabel (pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi) signifikan secara parsial pula terhadap kinerja karyawan. Dari keempat variabel bebas tersebut yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel pengetahuan. Kemudian dilihat dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antar variabel sebesar 0.596 yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara dimensi kompetensi yang terdiri dari variabel (pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi) terhadap kinerja karyawan sebesar 59,6% sedangkan sisanya 40,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Kompetensi, Kinerja Karyawan, Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Fenomena perkembangan di dunia bisnis yang sangat cepat menjadi tantangan bagi setiap perusahaan atau pelaku bisnis. Semakin ketatnya persaingan dan perubahan lingkungan dapat menjadi bukti atas hal tersebut. Penting untuk setiap perusahaan membuat langkah strategis dalam menghadapi dampak-dampak perubahan. Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan, perusahaan mampu memaksimalkan faktor-faktor yang ada. Salah satu faktor di dalam organisasi yang dapat dimaksimalkan adalah faktor Sumber daya Manusia.

Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh Sumber daya Manusia yang berkompeten di bidangnya. Pada saat ini Sumber daya Manusia dalam perusahaan merupakan *asset* yang berharga karena meskipun didukung oleh sumber dana, sarana dan prasana, tetapi tanpa dukungan Sumber daya Manusia yang handal maka kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Sumber daya Manusia yang memiliki kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi karena apabila karyawan yang bekerja dalam perusahaan memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan

pekerjaannya, maka karyawan akan maksimal dalam bekerja dari segi pengetahuan, keterampilan maupun mental dan karakter produktifnya. Dengan kepemilikan kompetensi yang kuat, karyawan akan selalu siap menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan organisasi tanpa menghilangkan jati dirinya.

Sumber daya Manusia yang memiliki kompetensi tinggi dipandang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi dalam keuntungan yang nantinya akan menentukan masa depan perusahaan. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan, maka kompetensi tersebut akan membantu keberhasilan dalam sebuah pekerjaan. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki karyawan akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, sumber utama keunggulan organisasi dalam menjalankan aktivitas yaitu Sumber daya Manusia yang kompeten. Permasalahannya adalah, kompetensi Sumber daya Manusia di dalam suatu perusahaan tidak selalu sesuai dengan apa yang diperlukan perusahaan. Fenomena tersebut akan menjadi masalah bagi suatu perusahaan apabila karyawan memiliki kompetensi tinggi, akan tetapi tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Karyawan akan kesulitan

dalam bekerja apabila kompetensi yang dimiliki tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang nantinya berpengaruh terhadap kinerja. Penting bagi perusahaan melakukan analisis apakah kompetensi suatu karyawan merupakan kompetensi yang dibutuhkan dan berpengaruh terhadap tuntutan pekerjaannya.

PT United Tractors Tbk merupakan distributor peralatan berat terbesar dan terkemuka di Indonesia yang menyediakan produk-produk dari merek ternama dunia (www.unitedtractors.com). Seiring dengan banyaknya tantangan bisnis maka, perusahaan dituntut untuk terus berkembang melalui penguatan strategi dan internal organisasi. PT. United Tractors menciptakan proses komprehensif yang mencakup pengumpulan, pengelompokan, pemetaan karyawan dan kompetensi karyawan, dimulai dari proses rekrutmen berlanjut hingga setelah menjadi karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, PT. United Tractors Tbk menerapkan kompetensi sebagai dasar pengembangan karyawan. Hal tersebut terbukti dari semua fungsi manajemen Sumber daya Manusia yang ada di perusahaan menggunakan kompetensi sebagai dasar atau acuan. Dasar

kompetensi terangkum secara lengkap di dalam buku yang dinamakan *Good Detectors*. *Good Detectors* digunakan perusahaan sebagai acuan untuk melakukan pengelolaan Sumber daya Manusia di perusahaan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

PT United Tractors Tbk mempunyai dasar kompetensi yang dinamakan “Jeruk Kompetensi”. Jeruk kompetensi adalah suatu kesatuan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan perusahaan sesuai dengan posisi pekerjaannya. Jeruk kompetensi dibagi menjadi dua bagian yaitu *Soft Competencies* dan *Hard Competencies*. *Soft Competencies* terdiri dari *Behaviour Competencies* sedangkan *Hard Competencies* terdiri dari *Business Management Competencies*, *Technical Operation Competencies* dan *English Literature*.

PT. United Tractors mempunyai pekerjaan yang mewajibkan karyawan memiliki kompetensi khusus. *Soft Competencies* yang meliputi karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai, kemudian *Hard Competencies* yang meliputi pengetahuan dan keterampilan, dalam penelitian ini hal tersebut akan dijadikan variabel-variabel dalam dimensi kompetensi. PT. United Tractors Tbk merupakan salah satu perusahaan yang

fokus terhadap kompetensi karyawan, hal tersebut dibuktikan dari semua fungsi manajemen Sumber daya Manusia dikelola berdasarkan kompetensi. Berdasarkan wawancara dengan karyawan divisi *HC (Human Capital)* yang fokus terhadap kompetensi karyawan, mengemukakan bahwa fenomena yang terjadi di PT. United Tractors yaitu banyak karyawan tidak memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaannya yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

KOMPETENSI

Kompetensi menurut Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Menurut Palan (2007) membagi kompetensi menjadi lima karakteristik yaitu: (1) pengetahuan, (2) keterampilan, (3) konsep diri dan nilai-nilai, (4) karakteristik pribadi, (5) motif

KINERJA KARYAWAN

Menurut Hasibuan (2014) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan

atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu: 1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian. (6) komitmen

Hasil penelitian AH (2009) terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Ujung Pandang

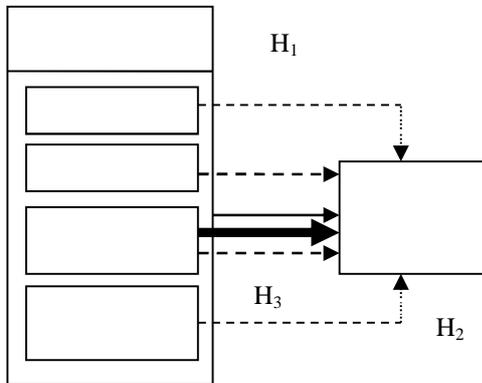
Hasil penelitian dari Wulandari (2013) menunjukkan bahwa dimensi kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, komunikasi, berpikir analitis dan pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Departemen Customer care pada PT Toyota Astra Financial Services.

Hasil penelitian dari Saputro (2015) Iklim kerja dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Café Ria Djenaka Shining Batu Jawa Timur.

HIPOTESAN PENELITIAN

Gambar 1

Model Hipotesis



- a. H_1 : Terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) antara variabel – variabel dimensi kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi terhadap variabel kinerja karyawan.
- b. H_2 : Terdapat pengaruh signifikan secara sendiri-sendiri (parsial) antara variabel – variabel dimensi kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi terhadap variabel kinerja karyawan.
- c. H_3 : Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Emmy AH (2009) bahwa indikator konsep diri dan nilai-

nilai memberi pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel-variabel lain.

3. METODE PENELITIAN

Jenis metode penelitian pada penelitian ini adalah explanatory research. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Objek Penelitian, Populasi dan Sampel

Objek yang digunakan sebagai objek penelitian yaitu PT. United Tractors Kantor Cabang Surabaya. Populasi yang dipilih ialah seluruh karyawan PT. United Tractors Kantor Cabang Surabaya dan menggunakan sampel jenuh yang ditentukan ialah sebanyak 44 sampel.

Jenis & Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Teknik mengumpulkan informasi atau data dalam penelitian ini dengan cara membagi kuesioner untuk memperoleh data primer. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi dengan cara mengumpulkan informasi yang berasal dari jurnal ilmiah, penelitian terdahulu dan artikel yang diakses melalui *internet* serta membaca beberapa literatur yang relevan dengan topik penelitian.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah dimensi kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (X1), keterampilan (X2), konsep diri dan nilai-nilai (X3), dan karakteristik pribadi (X4). Menurut Palan (2007) membagi kompetensi menjadi lima karakteristik yaitu: (1) pengetahuan, (2) keterampilan, (3) konsep diri dan nilai-nilai, (4) karakteristik pribadi, (5) motif
2. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu: 1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian. (6) komitmen.

Metode dan teknik analisis data

Metode yang dipakai untuk menguji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Teknis analisis data yang digunakan yaitu uji analisis regresi linear berganda dan uji hipotesis. Sebelum dilakukan uji analisis regresi

linear berganda, maka peneliti menggunakan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedestisitas, uji multikolinearitas.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item variabel yang digunakan adalah valid, karena nilai signifikan $< 0,05$ dan nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$. Sehingga item – item tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan memiliki nilai *Alpha Cronbach's* lebih besar dari 0,6. Sehingga dinyatakan bahwa semua instrument penelitian yang digunakan telah *reliable*..

Karakteristik Jawaban Responden

1. Deskripsi jawaban responden untuk variabel pengetahuan (X₁) memiliki rata-rata 4,27, hal ini menginterpretasikan bahwa responden memiliki nilai pengetahuan tentang hal-hal terkait pekerjaan yaitu “sangat baik”
2. Deskripsi jawaban rersponden untuk variabel keterampilan (X₂) memiliki rata-rata 4,15, hal ini menginterpretasikan bahwa

- responden memiliki nilai keterampilan yang merujuk pada sikap dengan “baik
3. Deskripsi jawaban responden untuk variabel konsep diri dan nilai-nilai (X_3) memiliki rata-rata 4,24, hal ini menginterpretasikan bahwa responden memiliki nilai konsep diri dan nilai-nilai yang merujuk pada sikap yaitu “sangat baik”
 4. Deskripsi jawaban responden untuk variabel konsep diri dan nilai-nilai (X_4) memiliki rata-rata 4,21, hal ini menginterpretasikan bahwa responden memiliki nilai karakteristik pribadi yang merujuk pada karakter fisik dan tingkat konsisten yaitu “sangat baik”
 5. Deskripsi jawaban responden untuk variabel konsep diri dan nilai-nilai (X_4) memiliki rata-rata 4,21, hal ini menginterpretasikan bahwa responden memiliki nilai kinerja yaitu “sangat baik”

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai Sig. sebesar 0,200, dimana nilai itu lebih besar dari $= 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan telah memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa, nilai Tolerance dari keempat variabel X atau variabel bebas lebih besar dari 0,10. Sedangkan nilai VIF dari keempat variabel X memiliki nilai lebih kecil dari 10. sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas.

Hasil uji heterokedastisitas menunjukkan bahwa, diagram tampilan *Scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen

(konstan) atau tidak terdapat gejala heterokedastisitas

Hasil Regresi Linier Berganda

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Stand. Coeficie nt beta	thitung	Signifi kansi
Pengetahuan (X1)	.415	4.295	.000
Keterampilan (X2)	.091	2.561	.014
Konsep diri dan Nilai-nilai (X3)	.321	2.682	.005
Karakter (X4)	.092	2.388	.022
Alpha : 0,05 R :0,796 Signifikansi : 0,000 Adjusted R Square: .596 Fhitung : 5,055 Ftabel : 2,61 ttabel : 1,6848			

Berdasarkan pada Tabel 1 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,415X_1 + 0,091 X_2 + 0,321 X_3 + 0,200 X_4$$

Hasil uji regresi linear bergadanda bahwa, variabel X₁ (pengetahuan), X₂ (keterampilan), X₃ (konsep diri dan nilai-nilai, dan X₄ (karakteristik pribadi) memiliki arah hubungan yang positif terhadap variabel Y (kinerja karyawan) apabila keempat variabel X meningkat maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2
Hasil Uji f

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	103.430	3	25.858	5.055	.000
Residual	199.479	76	5.115		
Total	302.909	79			
a. Predictors : (Constant), X1, X2, X3, X4					
b. Dependent Variable : Y					

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil uji t pada tabel 2 dapat diketahui bahwa, nilai Sig. F sebesar 0,000. jika nilai Sig F (0,000) < = 0,05, maka analisis regresi signifikan. Nilai Fhitung (5,055) > Ftabel (2,61) yang memiliki arti bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel dependen (Kinerja Karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel independen (pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, serta karakteristik pribadi).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.031	5.858		4.200	.000
Pengetahuan (X1)	.814	.318	.415	4.295	.000
Keterampilan (X2)	.170	.290	.091	2.561	.014
Konsep diri dan nilai-nilai (X3)	.361	.151	.321	2.682	.005
Karakteristik pribadi (X4)	.200	.311	.092	2.388	.022

a. Dependent Variable : Y

Tabel 3
Hasil Uji t

Hasil uji t dari tabel 3 diatas yaitu:

1. Uji t antara X1 (Pengetahuan) dengan Y (Kinerja) menunjukkan Sig. = 0,000. Karena Sig. 0,000 < = 0,05, maka pengaruh X1 terhadap Y adalah signifikan. Nilai thitung (4,295) > ttabel (1,6848) yang berarti H0 ditolak dan Ha diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Y (Kinerja) karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh X1 (pengetahuan)
 2. Uji t antara X2 (Keterampilan) dengan Y (Kinerja) menunjukkan Sig. = 0,014 . Karena Sig. 0,014 < = 0,05, maka pengaruh X2 terhadap Y adalah signifikan. Nilai thitung (2,561) > ttabel (1,6848) yang berarti H0 ditolak dan Ha diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Y (Kinerja) karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh X2 (Keterampilan).
 3. Uji t antara X3 (Konsep diri dan nilai-nilai) dengan Y (Kinerja) menunjukkan Sig. = 0,005 . Karena Sig. 0,005 < (= 0,05), maka pengaruh X3 terhadap Y adalah signifikan. Nilai thitung (2,682) > ttabel (1,6848) yang berarti H0 ditolak dan Ha diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Y (Kinerja) karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh X3 (Konsep diri dan nilai-nilai).
 4. Uji t antara X4 (Karakteristik pribadi) dengan Y (Kinerja) menunjukkan Sig. = 0,022 . Karena Sig. 0,022 < (= 0,05), maka pengaruh X3 terhadap Y adalah signifikan. Nilai thitung (2,388) > ttabel (1,6848) dalam yang berarti H0 ditolak dan Ha diterima. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Y (Kinerja) karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh X4 (Karakteristik pribadi).
- Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa, variabel

Pengetahuan (X1) dengan nilai koefisien regresi 0,814 dengan nilai Sig. 0.000 (< 0,05), adalah variabel yang dominan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel pengetahuan (X1) merupakan variabel yang paling dominan diantara keempat variabel bebas lain

Pembahasan dan Implikasi Hasil

Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara dimensi kompetensi yang terdiri dari Pengetahuan (X1), Keterampilan (X2), Konsep diri dan nilai-nilai (X3) dan Karakteristik pribadi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari analisis koefisien determinasi diperoleh hasil sebesar 0.596. hasil tersebut memiliki arti bahwa 59,6% variabel terikat yaitu kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu dimensi kompetensi yang terdiri dari (pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan karakteristik pribadi). Sedangkan sisanya 40,4% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari hasil Uji F dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel independen yaitu dimensi kompetensi (X) yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, dan

karakteristik pribadi terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil uji t dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel dimensi kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (X1), keterampilan (X2), konsep diri dan nilai-nilai (X3) dan karakteristik pribadi (X4) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan Pengetahuan (X1), memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y).

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi PT.United Tractors Tbk. yang terdiri dari *hard competencies* dan *soft competencies* dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Palan (2007) "kompetensi adalah enabler, kita menghasilkan seseorang yang kompeten agar mampu (*able*) memberikan hasil yang diharapkan sesuai standar organisasi baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun biaya ". Penting bagi perusahaan sebesar PT. United Tractors untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan secara merata berdasarkan standrat yang ditetapkan, sehingga tidak terjadi kesenjangan (*gap*) apa yang dimiliki karyawan dan apa yang dibutuhkan perusahaan dari aspek kompetensi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dimensi Kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan PT United Tractors Tbk Kantor Cabang Surabaya.
2. Dimensi Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan PT United Tractors Tbk Kantor Cabang Surabaya.
3. Variabel Pengetahuan memiliki nilai dominan terhadap kinerja karyawan PT United Tractors Tbk Kantor Cabang Surabaya.
5. Peningkatan kompetensi merupakan program yang berkelanjutan, mempunyai pengetahuan dan keterampilan saja tidak cukup tanpa mengimplementasikan sikapnya di dalam bekerja. Kompetensi dapat ditingkatkan melalui aktivitas keseharian karyawan yang menimbulkan kebiasaan dan perilaku yang konsisten, dalam hal ini pemimpin diharapkan memberi contoh sifat-sifat tersebut yang harapannya akan mempengaruhi bawahan.

Saran

1. Karyawan PT. United Tractors Tbk. Kantor Cabang Surabaya harus menerapkan dan memaksimalkan program kompetensi yang sudah dibuat perusahaan sebagai acuan untuk mengembangkan kompetensi pribadi.
2. Pihak perusahaan (PT. United Tractors Tbk. Kantor Cabang Surabaya) perlu memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Karakteristik pribadi memiliki nilai koefisiensi yang relatif rendah penting untuk PT. United Tractors Tbk. Kantor Cabang Surabaya memiliki program khusus untuk meningkatkan karakteristik pribadi karyawan.
- 4.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R, & Reschke, W. (1997). **“Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value To The Organization”**. Center For Organization Effectiveness, Inc. 608/833-3332. Pp.1-8.
- Astria, Tika Fanis. (2015). **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB pada karyawan Bank X Cabang Utama Padang**. Diploma Thesis Universitas Andalas.
- Dyne, Van, L., Graham, J. W., & Dienesch, R M. (1994). **“Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation”**.

- Academy of Management Journal, 37, 765 - 802.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo. (2005). **Perilaku Organisasi**. Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta
- Kurniawan, Albert. (2015). **“Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB pada PT X Bandung. Jurnal Manajemen”**. Vol.15, No.1, November 2015
- Lubis, M Saleh. (2015). **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja”**. Jurnal Apresiasi ekonomi Vol 3, No. 2, pp 75-84
- Luthans, Fred. (2005). **Organizational Behavior (10th edition)**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- McShane, Steven L., & Glinow, M.A.V. (2003). **Organizational Behavior 2nd Edition**. New York: McGraw-Hill.
- Miladiyah, Anita. (2010). **“Pengaruh kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Persepsi keadilan terhadap OCB karyawan bagian public relation PT.Coca-cola Bottling Indonesia Surabaya”**. Skripsi Universitas Airlangga
- Nasichudin, Ahmad., Azzuhri, Misbahuddin. (2013). **“Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB PT.Taspen Cabang Malang”**. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.Vol 1, No 2, 2013
- Prihatsanti, Unika, Dewi, Kartika Sari. (2010). **“Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru SD Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo”**. Jurnal Psikologi Undip Vol. 7, No. 1, April 2010
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2014). **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat
- Sopiah. (2008). **Perilaku Organisasi**. Andi. Yogyakarta
- Wirawan. (2008). **Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian**. Jakarta: Salemba Empat

