

**PENGARUH LEADERSHIP MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. PLN (PERSERO)  
UNIT PELAKSANA PEMELIHARAAN  
PEMBANGKITAN MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**NAMA : DEWI TRIANI  
NPM : 1705160114  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



### PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 12 Oktober 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

#### MEMUTUSKAN

Nama : DEWI TRIANI  
NPM : 1705160114  
Program Studi : MANAJEMEN  
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH LEADERSHIP MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PEMELIHARAAN PEMBANGKITAN MEDAN

Dinyatakan : ( A ) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

#### Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.Si)

(SATRIA MIRSYA AFFANDY NST, SE., M.Si)

Pembimbing

(Assoc. Prof. Dr. IFFRIZEN, SE., M.Si)

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

**Skripsi ini disusun oleh :**

**Nama : DEWI TRIANI**  
**N.P.M : 1705160114**  
**Program Studi : MANAJEMEN**  
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**Judul Skripsi : PENGARUH LEADERSHIP MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PEMELIHARAAN PEMBANGKITAN MEDAN**

**Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.**

**Medan, Oktober 2021**

**Pembimbing Skripsi**

**Assoc Prof. Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si**

**Disetujui Oleh :**

**Ketua Program Studi Manajemen**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.**



**H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Dewi Triani  
NPM : 1705160114  
Dosen Pembimbing : Assoc Prof. Dr. Jufrizen, SE, M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Leadership Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Pertanyaan Latar belakang Masalah	21/9.21	✓
Bab 2	Pertanyaan Teori / Jurnal pendukung	23/9.21	✓
Bab 3	Gambaran Interaksi / Bukan Motivasi	25/9.21.	✓
Bab 4	Pembahasan → li pertanyaan	30/9.21	✓
Bab 5	Tanggapan ketikatan Jarkhan	2/9.21.	✓
Daftar Pustaka	Gambaran Mendekap	4/9.21	✓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Sidang Meja Hijau	5/9.21.	✓

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Medan, Oktober 2021

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Assoc Prof. Dr. Jufrizen, SE, M.Si



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Triani  
 NPM : 1705160114  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Skripsi : Pengaruh Leadership Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Oktober 2021

Saya yang menyatakan



**DEWI TRIANI**

**ABSTRAK****PENGARUH LEADERSHIP MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. PLN (PERSERO)  
UNIT PELAKSANA PEMELIHARAAN  
PEMBANGKITAN MEDAN****Oleh:****DEWI TRIANI  
1705160114**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Untuk menganalisis pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Untuk menganalisis pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan Tidak ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. adapun hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Tidak ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Tidak ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Variabel X (*Leadership Member Exchange*) mampu menjelaskan variabel Y (Kinerja) sebesar 63,0% dan sisanya sebesar 37,0% di terangkan oleh variable lainnya diluar dari yang diteliti oleh penelitian ini dan juga mampu menjelaskan variabel *Moderating* yakni Z (*Organizational Citizenship Behavior* ) sebesar 50,4% dan sisanya sebesar 49,6% diterangkan oleh variabel lainnya diluar dari penelitian ini.

**Kata Kunci:** **Leadership Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja**

## ABSTRACT

### **EXCHANGE OF LEADERSHIP MEMBERS INFLUENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED CITIZENSHIP ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN PT. PLN (PERSERO) MAINTENANCE IMPLEMENTING UNIT FIELD GENERATING**

By:

**DEWI TRIANI**

**1705160114**

*The purpose of this study was to analyze the influence of Leadership Member Exchange on performance at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. To determine the effect of Leadership Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. To analyze the effect of Organizational Citizenship Behavior on performance at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. To analyze the influence of Leadership Member Exchange on performance mediated by Organizational Citizenship Behavior at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit There is no influence of Leadership Member Exchange on the performance of PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. This study uses a quantitative approach. The research design, the data that has been collected will be analyzed using Partial Least Square (PLS). as for the results of the study showed that there was an effect of Leadership Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. There is no influence of Organizational Citizenship Behavior on performance at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. There is no influence of Leadership Member Exchange on performance mediated by Organizational Citizenship Behavior at PT. PLN (Persero) Medan Generator Maintenance Implementation Unit. X (Leadership Member Exchange) is able to explain the variable Y (Performance) of 63.0% and the remaining variable of 37.0% is explained by other variables outside of those studied by this study and is also able to explain the moderating variable, namely Z (Organizational Citizenship Behavior ) ) of 50.4% and the remaining 49.6% is explained by other variables outside of this study.*

**Keywords: Leadership Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Performance**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun skripsi ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini berjudul **“Pengaruh Leadership Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan”**.

Dalam menulis skripsi ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tuaku tersayang Ayah **Sukirno** dan Ibu **Sri Haryati** serta Suami **Rudi Harianto** yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.



Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama-nama di bawah ini:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syarifuddin, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Sekaligus dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, terima kasih atas motivasi yang diberikan selama ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen beserta seluruh staf pegawai biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat seluruh keluarga yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

10. Buat seluruh teman-teman yang telah banyak memberikan bantuan menyelesaikan penulisan skripsi.

Akhir kata semoga kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Medan, Juni 2021

Penulis

**DEWI TRIANI**  
**1705160114**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRCT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 Uraian Teoritis.....	9
2.1.1. Uraian Teoritis.....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	9
2.1.1.2 Manfaat Kinerja.....	10
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja .....	14
2.1.2. <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> .....	17
2.1.2.1 Pengertian <i>Leader Member Exchange</i> .....	17
2.1.2.2 Aspek-Aspek <i>Leader Member Exchange</i> .....	18
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Leader Member Exchange</i> .....	20
2.1.2.4 Indikator <i>Leader Member Exchange</i> .....	23
2.1.3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	25
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	25
2.1.4.2 Aspek-aspek <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> .....	27
2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	30
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship</i>	

	Behavior .....	36
	2.2 Kerangka Pemikiran .....	38
	2.3 Hipotesis Penelitian .....	43
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
	3.1 Jenis Penelitian .....	51
	3.2 Definisi Operasional .....	52
	3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	55
	3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	55
	3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	56
	3.6 Jenis dan Sumber Data .....	58
	3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	58
	3.8 Teknik Analisis Data .....	60
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
	4.1 Hasil Penelitian .....	61
	4.2 Pembahasan .....	81
<b>BAB 5</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>86</b>
	5.1 Kesimpulan.....	86
	5.2 Saran .....	86
	5.3 Keterbatasan Penelitian .....	87

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Indikator Kepuasan Kerja .....	52
Tabel 3.2	Indikator Komitmen.....	53
Tabel 3.3	Indikator Kinerja .....	54
Tabel 3.4	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55
Tabel. 4.1.	Skala Likert .....	61
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	63
Tabel. 4.5	Skor Angket untuk Leadership Member Exchange (X Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	64
Tabel. 4.6	Skor Angket untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) .....	66
Tabel 4.7	Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y).....	68
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif .....	70
Tabel 4.9	Outer Loading .....	71
Tabel 4.10	Average Variance Extracted (AVE) .....	72
Tabel 4.11	Fornell Larcker Criterion .....	73
Tabel 4.12	Cross Loading .....	74
Tabel 4.13	Composite Reability dan Cronbach's Alpha.....	75
Tabel 4.11	R-Square .....	76
Tabel 4.12	F-Square .....	77
Tabel 4.13	Path Coefficient .....	78
Tabel 4.14	<i>Specific Indirrect Effect</i> .....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja .....	43
Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan ...	43
Gambar 2.3 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
Gambar 2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	46
Gambar 2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	47
Gambar 2.6 Paradigma Penelitian .....	49

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan atau pegawai dalam menjalankan tugas. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2014). Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produk, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan.

Didalam suatu perusahaan, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang diantaranya adalah *human relation* (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja. Dimana *human relation* (hubungan antar manusia) dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah *Leader-Member Exchange*.

Berbagai konsep kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh maupun hubungan dengan kinerja karyawan di perusahaan. Menurut (Yulk, 2013) dasar

pemikiran dari teori LMX adalah para pemimpin mengembangkan hubungan atasanbawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Menurut (Luthan, 2014) tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka memperoleh perhatian khusus dari pemimpinnya. Dalam diri mereka akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima dalam organisasi tersebut serta timbul rasa puas karena dengan gaji tinggi, kenyamanan, promosi jabatan hasil dari kerja keras mereka yang nantinya mereka akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu, mereka cenderung mempunyai komitmen tinggi dan keinginan kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut.

Selain itu *Organization Citizenship Behavior* juga turut mempengaruhi kinerja dalam sebuah perusahaan. *Organization Citizenship Behavior* ini belum begitu dikenal, namun pada dasarnya pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi kadang-kadang sudah menerapkan *Organization Citizenship Behavior* dalam bekerja. Salah satu sikap strategik dalam divisi SDM adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi. *Organization Citizenship Behavior* ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunter untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan prosedur ditempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu.

Untuk memunculkan *Organization Citizenship Behavior* pada karyawan tentunya karyawan harus merasa puas terlebih dahulu. Aspek-aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaannya itu sendiri, gaji pengakuan, supervisi, kerja sama yang



baik dan rekan kerja dan serta kesempatan untuk berkembang. Apabila karyawan sudah merasa senang puas dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku OCB.

Menurut (Robbins, 2014), *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi. OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal karyawan, tetapi dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif. OCB merupakan perilaku di luar deskripsi kerja yang telah ditentukan perusahaan, namun memiliki dampak yang baik bagi perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa OCB merupakan kemampuan dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja yang kontribusinya melebihi harapan dari perusahaan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi salah satu faktor yang perlu perhatian dari perusahaan, karena jika karyawan telah mempunyai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan menjadi volunteer (sukarelawan) untuk karyawan yang lainnya, karyawan tersebut akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Sutrisno, 2014).

PT PLN (Persero) PLTG Paya Pasir adalah Unit Induk pembangunan Jaringan Sumatera-1 merupakan perusahaan BUMN yang bergerak bidang usaha

PLN UIP RING SUM I adalah Usaha pembangunan Gardu Induk (GI) dan Jaringan Transmisi Tenaga Listrik (TL) di Wilayah Sumatera Utara. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1976.

Berdasarkan fenomena permasalahan di perusahaan terdapat beberapa kecenderungan penurunan kinerja karyawan yaitu dimana karyawan belum dapat mengoptimalkan hasil kerja yang dilakukan yang disebabkan oleh beberapa hal yaitu mengerjakan tugas atau pekerjaan belum efektif dan suka mengulur-ngulur waktu sehingga target pencapaian kinerja tidak terpenuhi.

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa permasalahan yang dihadapi karyawan dalam Organizational Citizenship Behavior, perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memberikan kinerja lebih (*extra job-role*) atau yang kita sebut OCB. OCB telah dicatat sebagai pemberi kontribusi terhadap hasil kinerja organisasi seperti kualitas pelayanan, *organizational commitment*, keterlibatan kerja, dan *leader-member exchange*. Perilaku OCB di dalam tim kerja dapat menciptakan suasana yang kondusif, saling menguatkan, saling menopang, dan saling mengisi, sehingga stabilitas perusahaan terjaga dan kinerja akan semakin membaik.

Masalah mengenai *Leader Member Exchange* bahwa beberapa karyawan merasa mendapat perlakuan berbeda dari pihak perusahaan. Selain itu, ia juga mengatakan bahwa atasan tidak mampu bersikap netral jika terjadi konflik pada karyawannya.

Dari fenomena-fenomena yang terjadi pada penjelasan di atas maka penulis tertarik mengambil sebuah judul untuk penelitian, yang berjudul **“Pengaruh Leadership Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi**

## **Organizational Citizenship Behavior pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan”**

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang akan menjadi pokok pembahasan, yaitu:

1. Menurunnya kinerja karyawan disebabkan karyawan mengerjakan tugas atau pekerjaan belum efektif dan suka mengulur-ngulur waktu sehingga target pencapaian kinerja tidak terpenuhi
2. Menurunnya *Organizational Citizenship Behavior* hal ini ditandai dengan perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memberikan kinerja lebih namun karyawan suka melakukan hal-hal diluar pekerjaan saat jam kerja seperti mengobrol, membaca koran dan bermain handphone.
3. Masalah mengenai *Leadership Member Exchange* bahwa beberapa karyawan merasa mendapat perlakuan berbeda dari pihak perusahaan. Selain itu, ia juga mengatakan bahwa atasan tidak mampu bersikap netral jika terjadi konflik pada karyawannya.

### 1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ada beberapa yang menjadi batasan yang akan di teliti, yang bertujuan untuk memfokuskan pada masalah dalam penelitian. Yang menjadi masalah utama dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yaitu sebagai variabel terikat (Y), sedangkan pada *Leader Member Exchange* adalah variabel bebas (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening atau variabel yang memediasi hubungan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang terdapat pada penelitian tersebut, adapun rumusan masalahnya yaitu:

1. Apakah ada pengaruh antara *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan?
2. Apakah ada pengaruh antara *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan?
3. Apakah ada pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan?
4. Apakah ada pengaruh antara *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan diatas, adapun tujuan-tujuan yang di ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

### 1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan sumbangan pemikiran atau mengembangkan *leadership member exchange*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja perusahaan serta teori-teori terhadap ilmu pengetahuan dari penelitian.
  - b. Dipergunakan sebagai pembanding untuk penelitian selanjutnya, baik dalam metode, model, cara analisis maupun hasil penelitiannya.
  - c. Penelitian memberi pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Memberi pengetahuan yang berarti bagi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan dalam melakukan kinerja yang baik dengan memperhatikan *leadership member exchange*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.
- b. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi mahasiswa sehingga dapat mengetahui kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.
- c. Bagi dosen, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi dosen dalam mengarahkan mahasiswa tentang kinerja di sebuah organisasi

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

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

Dalam bahasa Inggris kata "*performance*" dapat diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi. Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana juga proses kerja berlangsung.

Menurut (Wibowo, 2014) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses".

Menurut (Mangkunegara, 2013) menyatakan, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan (Moeheriono, 2015) menyatakan, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur

jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Adapun, (Notoatmodjo, 2013) menyatakan, kinerja adalah apa yang dikerjakan seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian kinerja seseorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Mangkunegara, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor kemampuan, yang terdiri dari : kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk



jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*). Seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut (Torang, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Kompetensi, kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik.
- 2) Kemauan, kemauan adalah dorongan kehendak yang terarah pada tujuan-tujuan hidup tertentu dan dikendalikan oleh pertimbangan akal budi.
- 3) Energy, energy adalah kemampuan untuk melakukan usaha kerja atau melakukan sesuatu perubahan.
- 4) Teknologi, teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan, dan kenyamanan hidup manusia.
- 5) Kepemimpinan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberikan contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 6) Kompensasi, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

- 7) Kejelasan tujuan, kejelasan tujuan adalah bahwa setiap pembentukan pengaturan yang di buat perusahaan atau organisasi harus dijalankan dengan baik agar tercapainya keinginan perusahaan.
- 8) Keamanan, keamanan adalah kebutuhan dasar manusia prioritas kedua berdasarkan kebutuhan fisiologi dalam hirarki maslow yang harus terpenuhi selama hidupnya, sebab dengan terpenuhinya rasa aman setiap individu dapat berkarya dengan optimal dalam hidupnya.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) mengatakan kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a) Persepsi
  - b) *Attitude*
  - c) Personality
  - d) Motifasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghargaan
  - d) Struktur
  - e) *Job design*

### 2.1.1.3 Manfaat Kinerja

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan membawa dampak terhadap keberlangsungan perusahaan itu sendiri, sehingga kinerja memiliki manfaat dalam pelaksanaannya. Menurut (Wibowo, 2014) menyatakan bahwa manajemen kinerja bukan hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer, dan individu.

#### 1) Bagi Organisasi

Manfaat manajemen kinerja bagi perusahaan adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen pegawai, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja trampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya organisasi.

#### 2) Bagi Manajer

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

### 3) Bagi Individu

Manfaat manajemen kinerja bagi individu antarlain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2015) menyatakan bahwa manfaat kinerja bagi keberlangsungan sebuah organisasi adalah untuk melakukan, melaksanakan, dan menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut pendapat (Wibowo, 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantiaan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan dicapai dan kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan oleh kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan mendatangi, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013) indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan di hitung dan di ukur. Indikator kinerja adalah:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang di berikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut, kualitas ini dilihat

dari ketetapan kerja, ketelitian, keterampilan, kebersihan dari kerja seseorang.

## 2. Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik ataupun tidak baik.

## 3. Kehandalan

Kehandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang memiliki sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti intruksi ketika kerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam kerja.

## 4. Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seseorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain.

### **2.1.2 *Leader Member Exchange (LMX)***

#### **2.1.2.1 *Pengertian Leader Member Exchange (LMX)***

*Leader member exchange (LMX)* atau pertukaran pemimpin anggota merupakan sebuah dimensi yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi agar dapat tercipta komunikasi yang baik, sehingga hubungan personal antar pemimpin dan bawahannya dapat harmonis (Zakiy, 2015). Teori *leader member exchange* berfokus pada hubungan *dyadic*, yakni hubungan antara seorang pemimpin dengan setiap personal bawahannya dan setiap hubungan antara sepasang *leader-member* ini memiliki kualitas yang berbeda.

LMX merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar (Robbins, 2014).

Kualitas hubungan ini akan membentuk *in group* dan *out group*. Dimana para bawahan yang menjadi anggota *in-group* akan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang berada di *out group*. Sebaliknya, anggota *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpinnya. Sehingga, adanya perbedaan antara *in group* dan *out group* ini akan menentukan kualitas dalam sebuah organisasi.

#### **2.1.2.2 Aspek-aspek LMX**

Beberapa variasi interaksi dan hubungannya dengan LMX menunjukkan tinggi rendahnya kualitas LMX itu sendiri. Penelitian yang dilakukan (Liden, R. C., 2018) disebutkan bahwa LMX yakni multi dimensional dan memiliki empat dimensi di antaranya. Dimensi-dimensi tersebut adalah kontribusi, loyalitas, afeksi dan respek terhadap profesi.

- a. (Liden, R. C., 2018) menyebutkan bahwa kontribusi merupakan persepsi mengenai kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal yang penting didalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasi pada tugas adalah keadaan dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja maupun kontrak kerja,



demikian pula dengan pimpinan yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan halhal tersebut.

- b. Menurut (Liden, R. C., 2018) afeksi merupakan perasaan, rasa kepedulian diantara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan pada daya tarik antar individu dan tidak hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Bentuk kepedulian tersebut bisa saja ditunjukkan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat seperti antar sahabat.
- c. Dalam (Liden, R. C., 2018)) menyebutkan bahwa loyalitas adalah pernyataan atau ungkapan untuk mendukung penuh baik tujuan maupun sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik pemimpin dan bawahan. Loyalitas menyangkut kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

Teori Leader Member Exchange (LMX) telah menyajikan suatu kerangka bermanfaat menguji hubungan antara supervisor dan para bawahan dan telah menjadi fokus banyak penelitian (Gerstner dan Day; Graen dan Uhl-Bien dalam Harris et al., 2007). Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dimungkinkan akan memiliki peringkat kerja yang cenderung lebih tinggi pula, niat karyawan untuk berhenti bekerja yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibanding atasanbawahan dengan hubungan yang rendah (Hanzaee, H. K., & Mirvaisi, 2013).

Menurut (Riggio, 2014) menyatakan bahwa bila interaksi atasan dan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan memiliki

pandangan positif terhadap bawahannya yang memunculkan perasaan pada bawahan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, dengan adanya hal ini tentunya akan meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan mereka yang menyebutkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang signifikan pada OCB karyawan sebagai LMX yang tinggi dalam memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku extra role tanpa ada penghargaan formal dari organisasi tersebut.

Masih dari sumber yang sama, menurut (Liden, R. C., 2018) respek terhadap profesi ialah gambaran sejauh mana pada tiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi, baik didalam maupun diluar organisasi melebihi apa yang sudah ditetapkan sebelumnya didalam pekerjaan. Persepsi ini dapat berdasarkan pada riwayat hidup individu, seperti pengalaman pribadi seseorang, pendapat-pendapat anggota lain didalam dan diluar organisasi, serta keberhasilan maupun penghargaan profesional lainnya yang telah diraih individu. Oleh sebab itu, persepsi memungkinkan rasa hormat pada seseorang tersebut sudah ada sebelum bekerja atau bertemu orang tersebut.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange***

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dimungkinkan akan memiliki peringkat kerja yang cenderung lebih tinggi pula, niat karyawan untuk berhenti bekerja yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar

dibanding atasanbawahan dengan hubungan yang rendah ada berapa factor yang mempengaruhi LMX menurut (Gupta, 2014) yaitu :

- 1) Pelanggaran kontrak: Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.
- 2) Rendahnya kemampuan dan kemauan: Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.
- 3) Kesamaan kognitif: Ketika pemimpin dan anggota memiliki *pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah*, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi.
- 4) Komunikasi organisasi: Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.
  - a. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.

- b. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.
  - c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparans dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.
- 5) Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- 6) Tugas karakteristik: Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Sedangkan keunggulan dari *leader member exchange* yaitu sangat praktis, hal ini sangat mudah untuk mengidentifikasi *in-group* dan *out-group* di organisasi mana pun, tetapi memberikan alasan yang baik mengapa tidak semua orang melakukan yang sama. Ini juga menyediakan model yang baik untuk mengintegrasikan *out-group* dengan *in-group*. Kemudian pentingnya

komunikasi, ini menyediakan basis yang kuat untuk memberikan pentingnya karena aspek komunikasi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota.

#### **2.1.2.4 Dimensi Leader Member Exchange**

*Leader member exchange* memiliki pendekatan yang berbeda dan atasan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara atasan dan bawahan-bawahannya. Sementara pendekatan-pendekatan yang lain tidak mampu memaparkan keunikan dari setiap hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan. Menurut (Liden, R. C., 2018) menjelaskan empat dimensi yang dimiliki *Leader Member Exchange*, yaitu:

a. Afek

Afek didefinisikan sebagai afeksi timbal balik antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi interpersonal, bukan hanya interaksi yang berhubungan dengan pekerjaan atau nilai-nilai profesional. Afek terjadi apabila atasan dan bawahan menikmati kebersamaan mereka, yang kemudian dapat mengembangkan komitmen dan hubungan pertemanan.

b. Loyalitas

Loyalitas merujuk pada tingkat dimana atasan dan bawahan loyal kepada satu sama lain dan secara formal didefinisikan sebagai tingkat dimana atasan dan bawahan mendukung tindakan dan karakter satu sama lain dihadapan umum.

c. Kontribusi

Kontribusi berhubungan dengan cara menyelesaikan pekerjaan dan seberapa besar usaha yang dilakukan oleh atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

d. Respek Profesional

Respek profesional merujuk kepada persepsi atas derajat dimana masing-masing dari atasan dan bawahan membangun reputasi di dalam maupun di luar organisasi, menunjukkan keunggulannya dalam bekerja.

Sedangkan menurut (Graen, G. B., & Bien, 2015) terdapat tiga dimensi/ indikator *leader member exchange*, yaitu :

- a. *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
- b. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- c. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi dari *leader member exchange* didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan/ lembaga dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Dimana adanya saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal tidak hanya dari nilai profesional pekerja saja. Namun terjadinya suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan). Selain itu, adanya loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi dan persepsi tentang

kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit) serta persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi didalam atau luar organisasi, Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu; komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

### **2.1.3 Organizational *Citizenship Behavior***

#### **2.1.3.1 Pengertian Organizational *Citizenship Behavior***

Peran perilaku yang dituntut dari seorang karyawan meliputi in role dan ekstra role (Soegandhi, 2013) menyatakan bahwa perilaku extra role yaitu memberikan perusahaan lebih dari pada yang diharapkan. Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya dan juga menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya. Perilaku extra role ini disebut juga dengan perilaku kewarganegaraan atau Organizational *Citizenship Behavior* (OCB). (Ahdiyana, 2011) juga menyatakan OCB sering di artikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra-role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun

OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.

Pada tahun 1977 untuk pertama kalinya istilah Organizational Citizenship Behavior diperkenalkan oleh Organ (Fitrianasari, 2013). OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan pada deskripsi jabatan tertentu melainkan perilaku yang berdasarkan pilihan pribadi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk di dalam deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan oleh karyawan tidak akan mendapatkan hukuman.

Menurut (Anggriani, 2014) berpendapat bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik. Sehingga ketika di dalam sebuah organisasi perusahaan seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi yaitu mampu bekerja ekstra diluar deskripsi kerja dengan berdasarkan keinginan sendiri maka akan lebih mudah membantu perusahaan berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuannya. OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Satwika, P. A., & Himam, 2014). Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin



sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu (Robbins, 2014).

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku organisasi pada karyawan yang bekerja melebihi tuntutan peran (extra role) diluar deskripsi kerja yang bersifat sukarela dan merupakan pilihan pribadi, memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, mematuhi peraturan perusahaan, memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, menghindari konflik dengan rekan kerja, dan berperan aktif untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan

#### **2.1.3.2 Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior**

Menurut(Fitrianasari, 2013) Organizational Citizenship Behavior terdiri dari lima aspek utama yaitu :

a. Altruism

Perilaku karyawan produksi yang membantu orang lain yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. Conscientiousness

Perilaku suka rela karyawan produksi yang ditunjukkan dengan melampaui persyaratan minimum peran organisasi dibidang kehadiran,

mematuhi aturan dan peraturan mengambil istirahat. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. *Sportmanship*

Perilaku karyawan produksi yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Dimensi ini mengarah pada kesediaan karyawan menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.

d. *Courtesy*

Perilaku karyawan produksi yang merujuk pada usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Dimensi ini mengarah pada perilaku karyawan yang menghargai dan memperhatikan hak orang.

e. *Civic Virtue*

Perilaku karyawan produksi yang menunjukkan bahwa karyawan bertanggung jawab berpartisipasi dalam, terlibat dalam, atau prihatin dengan kelangsungan hidup perusahaan. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut (Podsakoff, 2014) menyatakan ada tujuh aspek *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

a. *Helping*

Merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*).

b. *Sportmanship*

Kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan penentuan kerja tanpa komplain.

c. *Organizational loyalty*

Merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan image positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, dan mendukung serta membela tujuan organisasi.

d. *Organizational compliance*

Merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.

e. *Individual initiative*

Merupakan bentuk self-motivation individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/ level yang ditetapkan.

f. *Civic virtue*

Merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

g. *Self-Development*

Bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek OCB meliputi: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue, helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue* dan *self-development*. Sementara aspek yang akan dipilih oleh peneliti yaitu aspek yang dikemukakan oleh (Organ, 2015) yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur OCB, karena menurut peneliti kelima aspek tersebut yaitu *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness* lebih mudah dipahami dan di amati untuk melihat perilaku OCB pada karyawan.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Di antara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap inetraksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (Novliandi, 2017).

a. Budaya dan iklim organisasi

Menurut (Fitrianasari, 2013) terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. (Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, 2013) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja karyawan apabila karyawan:

1. Merasa puas dengan pekerjaannya.
2. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
3. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

Menurut (Konovsky, 2014) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

a. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. (George, 2012) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, suasana hati juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan karyawan secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, karyawan akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, 2013).

b. Persepsi terhadap organisasioanal

Studi (Shore, L. M., & Wayne, 2013) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasioanal (*Perceived Organisasioanal Support /POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak

seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

c. Persepsi terhadap kualitas interaksi atas bawahan

Kualitas interaksi atas bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*. Minner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Menurut (Riggio, 2013) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan karyawan.

a. Masa kerja

Menurut (Greenberg, J. & Baron, 2014) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (2013). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di

suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa karyawan memiliki “investasi” di dalamnya.

b. Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) dari pada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan intraksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB yang dimiliki, di mana perilaku menolong wanita lebih besar dari pada pria. Menurut (Morrison, 2015) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, di mana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in role* wanita dibanding pria. Bukti-bukti tersebut membuktikan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa



kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan wanita.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atas bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Meninjau faktor-faktor OCB di atas, peneliti memilih faktor kepribadian. Menurut (A.Kusuma Wardani., 2012) menyatakan bahwa faktor kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit untuk di ubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada OCB. Kepribadian dalam penelitian ini dilihat berdasarkan *Big Five Personality* yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae, yang terdiri dari dari dimensi *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

Menurut (Feist, 2012) menyatakan bahwa *big five personality* adalah salah satu teori kepribadian yang dapat memprediksi dan menjelaskan perilaku secara baik. *Big Five Personality* merupakan suatu pendekatan yang digunakan dalam psikologi untuk melihat kepribadian manusia melalui sifat yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang telah dibentuk dengan menggunakan analisis faktor. Sementara peneliti hanya berfokus pada dua dimensi dari beberapa dimensi yang ada, yaitu dimensi *extraversion* dan dimensi *conscientiousness* yang akan dilibatkan sebagai variabel bebas dalam

penelitian ini dan di anggap mampu menjadi prediktor utama dibandingkan dengan dimensi lainnya terhadap OCB.

#### **2.1.3.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Menurut (Podsakoff, 2014) membagi OCB menjadi tujuh indikator:

##### 1. Perilaku membantu

Yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku altruism, pembuat/ penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu interpersonal, OCB terhadap individu (OCB-I) dan perilaku membantu orang lain.

##### 2. Kepatuhan terhadap organisasi

Yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan.

##### 3. Sportsmanship

Yaitu tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep

menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

4. Loyalitas terhadap organisasi

Didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.

5. Inisiatif individual

Sama dengan apa yang disebut Organ sebagai kesadaran (conscientiousness), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

6. Kualitas sosial

Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

7. Perkembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Salah satu indikator yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah indikator yang dikembangkan oleh Organ (Saleem, 2013). Menurut (Saleem, 2013) OCB dibangun dari lima

indikator yang masing- masing bersifat unik, yaitu:

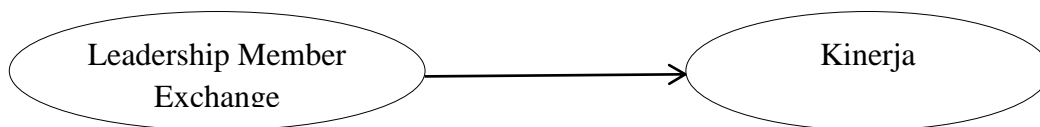
1. Altruism yaitu membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka.
2. Conscientiousness yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja.
3. Civic virtue adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi.
4. Sportmanship adalah menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh.
5. Courtesy yaitu perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1. Pengaruh *Leadership Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan**

Manurut (Toryanto, 2014) mengatakan teori LMX didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut. Menurut (Toryanto, 2014) pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja karyawan dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahannya selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya akan memengaruhi interaksi vertikal dan menjadi lebih baik pula.

Menurut (Wibowo, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Alikasari., Meizza, J., 2017) menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan (Kartika, D., 2016) dalam penelitiannya mengatakan LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Leadership Member Exchange terhadap Kinerja**

### **2.2.2 Pengaruh *Leadership Member Exchange* Terhadap *Organizational Citizenship Behavioral***

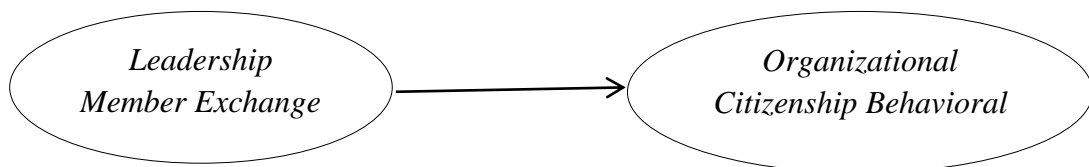
*Leader member exchange* (LMX) didefinisikan sebagai pertukaran peran antara anggota organisasi yang melibatkan atasan dan bawahan. Beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa LMX dapat mempengaruhi kinerja karyawan, memunculkan motivasi positif pada karyawan, dan dapat membuat karyawan berkomitmen untuk terus ada dan terlibat dalam organisasi, dengan begitu hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif dapat dikaitkan dengan kesenangan yang positif. LMX dapat ditandai dengan adanya pertukaran peran antara atasan dengan bawahan.

Pertukaran peran yang dimaksudkan adalah dengan saling menggantikan peran ketika salah satunya tidak mampu melakukan tugas tertentu sehingga terdapat pertukaran peran didalamnya. LMX yang berkualitas tinggi ini dicirikan

seperti perwujudan dari bentuk *trust* (kepercayaan), *respect* (rasa hormat), *loyalty* (kesetiaan), & *support* (dukungan).

Karyawan yang memiliki LMX yang tinggi, maka akan merasa puas dengan apa yang didapat dari organisasi untuk dirinya. Selain itu, sikap-sikap yang dapat muncul seperti motivasi kerja, kinerja karyawan di tempat kerja akan memunculkan OCB pada karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat mencapai tahap yang produktif dan maksimal. Dengan kinerja yang maksimal maka akan memberikan pengaruh positif terhadap instansi tempatnya bekerja. Karyawan akan merasa puas dalam mengerjakan pekerjaannya, memiliki hubungan komunikasi yang terbuka, bekerja secara efektif dan memiliki *extra role* behavior yang tinggi yaitu ketika kualitas LMX tinggi. LMX dapat mempengaruhi kinerja karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, dan memunculkan komitmen pada diri karyawan untuk terus terlibat dalam organisasi. Maka dengan munculnya hal-hal tersebut, dengan adanya LMX pada karyawan maka diharapkan akan memunculkan sikap OCB.

Hasil penelitian (Anshari, 2018), (Mayasari, 2019), (Ilham, 2017) menunjukkan bahwa *Leadership Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavioral*.

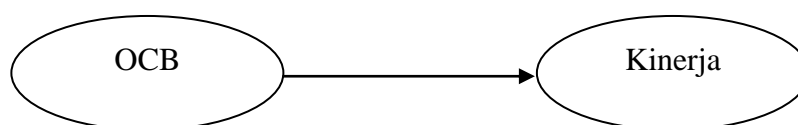


**Gambar 2.2**  
**Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavioral***

### 2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Menurut (Robbins, 2014) menyatakan perilaku kewargaan (*citizenship behaviour*) merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu malakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan.

Kinerja yang baik akan mempengaruhi budaya organisasi, sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh OCB sebagaimana dijelaskan (Kusdi, 2011) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Sedangkan Budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Luthan, 2014). Hasil penelitian (Jufrizen et al., 2020), (Ticoalu, 2013) dan (Fitrianasari, 2013) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan.



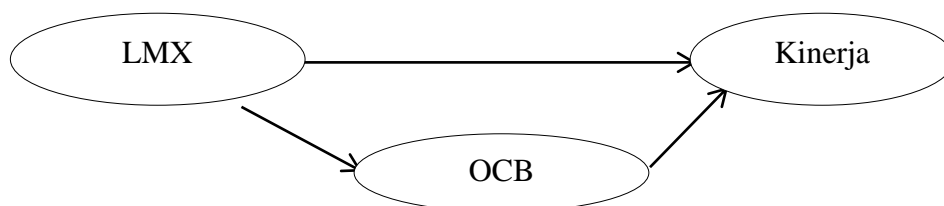
**Gambar 2.3 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.2.2 Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Teori ini mengatakan bahwa, dengan perubahan waktu, pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil bawahan mereka. Terdapat dua kelompok dalam organisasi, antara lain kelompok dalam dan luar. Individu-individu yang terpilih ke dalam kelompok dalam adalah mereka yang

dapat dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih dari pemimpin, dan akan memperoleh hak yang lebih istimewa. Sedangkan kelompok yang berasal dari kelompok luar, memperoleh hak yang sedikit perhatian dari pemimpin, lebih sedikit memperoleh imbalan, dan yang memperoleh hubungan antara atasan-bawahan yang didasarkan atas interaksi otoritas formal (Bangun, 2012).

Hasil penelitian (Anshari, 2018) melakukan penelitian mengenai pengaruh LMX terhadap *organizational citizenship behavior*, mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian (Jufrizen et al., 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen, 2020), mengemukakan dalam penelitiannya bahwa *Leadership Member Exchange* memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.



**Gambar 2.3**  
**Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan**  
**melalui *Organizational Citizenship Behavior***

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Mengarah pada rumusan masalah terdapat teori yang dikemukakan dalam penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan maka terdapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:



1. Ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
2. Ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
3. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
4. Ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution et al., 2020). Penelitian merupakan suatu kegiatan yang menelaah pada suatu problem atau masalah dengan menggunakan suatu metode ilmiah untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Dengan menggunakan analisis ini, akan mudah menganalisis dampak pengaruh *leadership member exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan yang di mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut (Sugiyono, 2017) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan menjelaskan objek penelitian atau pun hasil penelitian. Menurut (Sugiyono, 2017), deskriptif merupakan metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah dikumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

### 3.2 Definisi Operasional

Agar penelitian ini tetap terus berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan utama dari penelitian ini, maka perlunya penjabaran definisi operasional dan cara pengukuran masing – masing variabel.

#### 3.2.1 Variabel Terikat (*Dependen Variable*)

Variabel terikat (*dependen variable*) yang di simbolkan dengan Y merupakan variabel yang *dependen*, dalam penelitian ini yang di sebut variabel *dependen* adalah kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Variabel *dependen* diukur menggunakan skala *likert*.

##### a. Kinerja

Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja**

No	Indikator Kinerja	Item Soal
1.	Kualitas Kerja	1,2,3
2.	Kuantitas Kerja	4,5,6
3.	Kehandalan	7,8
4.	Sikap	9,10

Sumber : (Mangkunegara, 2013)

#### 3.2.2 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independent variable*) menggunakan simbol X merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap kinerja pada pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan yang di mediasi oleh *Organizational*

*Citizenship Behavior* dalam menggunakan *leadership member exchange* sebagai variabel bebas (X). Variabel bebas diukur menggunakan skala *likert*.

*Leadership Member Exchange* merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Leadership Member Exchange***

No	Indikator Kepuasan Kerja	Item Soal
1.	Afek	1,2
2.	Loyalitas	3,4
3.	Kontribusi	5,6
4.	Respek Profesional	7,8

Sumber : (Liden, R. C., 2018)

### 3.2.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi dengan simbol Z yang merupakan variabel intervening atau variabel yang memediasi variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependen variable*), dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan). Variabel mediasi diukur menggunakan skala *likert*.

#### a. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku organisasi pada karyawan yang bekerja melebihi tuntutan peran (*extra role*) diluar deskripsi kerja yang bersifat sukarela dan merupakan pilihan pribadi, memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, mematuhi peraturan

perusahaan, memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, menghindari konflik dengan rekan kerja, dan berperan aktif untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan

**Tabel 3.3**  
**Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

No	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Item Soal
1.	Altruism.	1,2
2.	Conscientiousness	3,4
3.	Civic virtue	5,6
4	Sportmansip	6,7
5	Courtesy	8,9

Sumber : (Saleem, 2013)

### 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan Jln Pembangkitan Listrik no. 1 Paya Pasir, Medan Marelan. Waktu pelaksanaan dimulai bulan Juni hingga bulan September 2020

**Tabel. 3.4**  
**Jadwal Penelitian**

No	Proses Penelitian	Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021				September 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Pendahuluan	■	■	■	■												
2	Pengajuan Judul				■												
3	Penulisan Proposal				■	■	■	■	■								
4	Revisi Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Seminar Proposal									■	■	■	■				
6	Penulisan Skripsi										■	■	■	■	■	■	■
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■
8	Sidang Meja Hijau																■

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan yang berjumlah 207 orang. Jumlah populasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 3.5**  
**Jumlah Populasi**

No	Department	Populasi
1	Bagian Keuangan	40
2	Bagian SDM & umum	61
3	Bagian Niaga & Pelayanan	31
4	Bagian Perencanaan	24
5	Bagian Teknik	44
6	Bagian Ahli	7
	<b>Jumlah</b>	<b>207</b>

Sumber: PT. PLN (Persero) UP3 Medan (2021)

#### 3.4.2 Sample

Menurut (Sugiyono, 2017) mengatakan, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel untuk pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik *sampling probability*, dengan bentuk *simple Random Sampling*. Karena pengambilan anggota sample secara acak dan anggota populasi nya homogen.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Kelonggaran ketelitian

Untuk jumlah anggota pada suatu populasi = 207, maka jumlah sampelnya adalah:

$$n = \frac{207}{1 + 207(0,1)^2 + 1} = 67 \text{ orang}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat dilihat jumlah sampelnya dalam tabel sebagai berikut ini :

**Tabel 3.6**  
**Jumlah Sampel**

No	Departement	Populasi	Sampel
1	Bagian Keuangan	40	67/207 (40) = 13
2	Bagian SDM & Umum	61	67/207 (61) = 20
3	Bagian Niaga & Pelayanan	31	67/207 (31) = 10
4	Bagian Perencanaan	24	67/207 (24) = 8
5	Bagian Teknik	44	67/207 (44) = 14
6	Bagian Ahli	7	67/207 (7) = 2

Sumber: Data diolah, 2015

Dalam penelitian sampel terdiri dari sekelompok individu yang dipilih dari kelompok yang lebih besar di mana pemahaman dari hasil penelitian di berlakukan. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 67 orang karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk memperoleh informasi dan data yang benar dengan berfokus pada permasalahan yang diteliti. Adapun teknik dalam pengumpulan data yaitu, sebagai berikut:

1) Wawancara (interview)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data secara langsung dengan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

2) Dokumentasi

Pada dokumentasi ini dilakukan untuk pengumpulan data dan informasi pada masalah yang terkait pada penelitian.

3) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan cara memberikan pertanyaan yang ditulis kepada responden untuk dijawab dengan benar. Peneliti ini menggunakan kuesioner atau angket, dimana reponden hanya menjawab pertanyaan yang disediakan. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran skala *likert* yang sering disebut *method of summated ratings*.

Skala *likert* secara umum menggunakan penilaian 5 angka, yaitu:

- a. Sangat tidak setuju ( STS ), dengan nilai 1
- b. Tidak setuju ( TS ), dengan nilai 2
- c. Kurang setuju ( KS ), dengan nilai 3
- d. Setuju ( S ), dengan nilai 4
- e. Sangat setuju ( SS ), dengan nilai 5



### 3.6 Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian di bedakan menjadi 2, yaitu data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2017). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

#### a. Data Primer

Pengertian data primer menurut (Sugiyono, 2017) adalah sumber data langsung yang memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

#### b. Data Sekunder

Menurut (Sugiyono, 2017) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

### 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut (Ghozali & Hengky, 2014) menjelaskan bahwa penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh, dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid atau reliable sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas penelitian.

#### a. Uji Validitas

Menurut (Ghozali & Hengky, 2014) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pada pertanyaan

kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas yang diuji menggunakan *corrected item total correlation*, yaitu dengan cara memeriksa skor total yang di peroleh dengan menjumlahkan semua skor yang pertanyaan. Dengan pengujian validitas penelitian sebagai berikut.

- 1) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka kuesioner tersebut valid
- 2) Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka kuesioner tersebut tidak valid

Rumus statistik pengujian validitas

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

**Sumber :** (Sugiyono, 2017)

Dimana :

$n$  = banyaknya pasangan pengamatan

$x$  = skor – skor item instrumen variabel – variabel bebas

$y$  = skor – skor instrumen variabel – variabel terikat

Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan SPSS 16.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut (Ghozali & Hengky, 2014) menjelaskan bahwa uji reliabilitas adalah alat tulis untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reabel atau handal jika jawaban yang diberikan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan mengukur korelasi antara

jawaban pertanyaan dengan menggunakan nilai statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dan dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,7$ .

Rumus statistik reliabilitas

$$r_i = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Sumber : (Sugiyono, 2017)

Dimana :

$r_i$  = reliabilitas internal seluruh instrumen

$r_b$  = korelasi korelasi product moment antara belahan pertama dan belahan kedua

### 3.8 Teknik Analisis Data

Menurut (Juliandi et al., 2013) “Statistik deskriptif adalah metode – metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna”. Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui sampel atau populasi. Data yang disajikan dalam statistik deskriptif biasanya dalam bentuk ukuran data. Salah satu ukuran pemusatan data yang biasa digunakan adalah *mean*, diagram pareto dan tabel.

#### 3.8.1 Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat

digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2014).

Alasan-alasan yang melatarbelakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, menunjukkan hubungan kausal berjenjang yaitu Kepuasan Kerja, Komitmen mempengaruhi kinerja dan Organizational Citizenship Behavior. Demikian juga variabel Organizational Citizenship Behavior mempengaruhi kinerja.
2. Penelitian ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi indikator dari sebuah konsep/konstruksi/faktor.
3. SEM berbasis variance dengan metode PLS merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.
4. PLS merupakan metode yang *power full* yang tidak didasarkan pada banyak asumsi

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi pada PLS hanya berkaitan dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu: (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif, (2) Model struktural bersifat rekursif.

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software* SmartPLS (Ghozali, 2014) adalah sebagai berikut:

#### 1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a) *Outer Model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*. *Outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat (Ghozali, 2014) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare, the human development index* bersifat formatif.
- b) *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

*Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel laten. *Inner* dan *outer* model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation*.

## 2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2014), Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model*, dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

### 1) *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

## 2) *Discriminant validity*

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

## 3) *Composite reliability (pc)*

Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability*  $\geq 0.7$ , walaupun bukan merupakan standar absolut.

### a. *Inner model*

*Goodness of Fit Model* diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-Square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $R_1^2$ ,  $R_p^2$  adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan.

### 3.8.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

#### 3.8.2.1 Uji Linieritas

Uji Asumsi hanya terkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel laten dalam model struktural adalah linier dan adaptif. Uji asumsi linieritas dapat dilakukan dengan *Compare means* atau menggunakan *Curve Fit*. Kedua metode ini dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS (Yamin & Kurniawan, 2009).

#### 3.8.2.2 Uji Mediasi

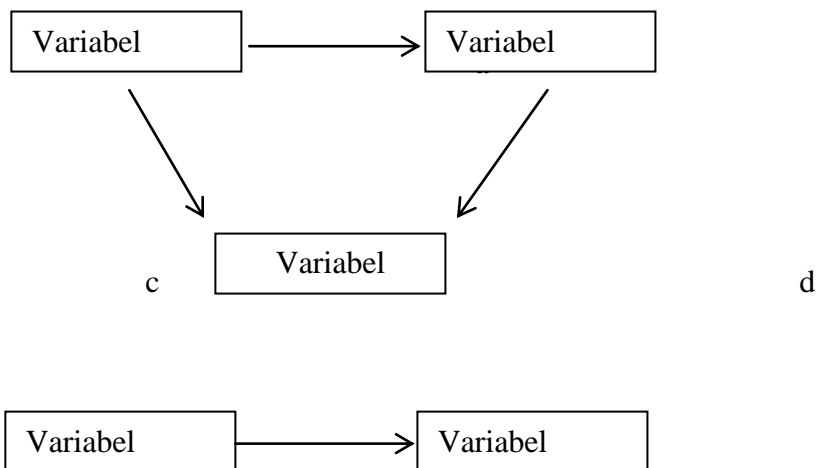
Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien ab. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel (Yamin & Kurniawan, 2009) mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi



parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen .

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



Sumber: (Ghozali, 2014)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial*

*mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi .

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskriptif Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *Leadership Member Exchange* (X), 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z), 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 67 orang responden yaitu karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan) sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *Likert Summated Rating* (LSR).

**Tabel. 4.1. Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
▪ Sangat setuju	5
▪ Setuju	4
▪ Kurang setuju	3
▪ Tidak setuju	2
▪ Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung Komunikasi, variabel Lingkungan Kerja, variabel Kepuasan kerja maupun variabel Kinerja.

#### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

##### 1) Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang berdasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat dari table 4.1

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	49	73%
2	Perempuan	18	27%
Jumlah		67	100%

Sumber : Data Primer diolah (2021)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 49 orang (73%) dan perempuan sebanyak 18 orang (27%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki

##### 2) Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden yang berdasarkan pada usia dapat dilihat dari tabel 4.2

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	<25 tahun	17	24%
2	25-40 tahun	31	46%
3	> 40 tahun	19	28%
Jumlah		67	100%

Sumber : Data Primer diolah (2021)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 25-40 tahun sebanyak 31 orang (46%), yang memiliki usia <25 tahun sebanyak 17 orang (24%), yang memiliki usia > 40 tahun sebanyak 19 orang (28%) Dari karakteristik usia maka data responden didominasi oleh usia 25-40 tahun sebanyak 50%.

### 3) Data Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden yang berdasarkan pendidikan dapat dilihat dari table 4.3

**Tabel 4.4**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	SLTA	14	21%
2	Diploma	7	10%
3	Sarjana	46	69%
Jumlah		67	100%

Sumber : Data Primer (2021)

Dari data di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sarjana sebanyak 46 orang (69%), pendidikan diploma sebanyak 7 orang (10%) dan pendidikan SLTA sebanyak 14 orang (21%).

#### **4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian**

Berikut ini adalah tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang telah disebarakan oleh peneliti:

a. Variabel *Leadership Member Exchange*

**Tabel. 4.5**

**Skor Angket untuk *Leadership Member Exchange* (X)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	43,3	35	52,2	1	1,5	2	3,0	0	0	67	100%
2	26	38,8	38	56,7	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
3	34	50,7	30	44,8	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
4	31	46,3	34	50,7	2	3,0	0	0	0	0	67	100%
5	34	50,7	31	46,3	1	1,5	1	1,5	0	0	67	100%
6	34	50,7	29	43,3	3	4,5	1	1,5	0	0	67	100%
7	27	40,3	38	56,7	2	3,0	0	0	0	0	67	100%
8	33	49,3	31	46,3	3	4,5	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2021)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Anda tahu dimana posisi anda dibanding pemimpin Anda, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 52,2%.
- 2) Jawaban responden tentang Anda tahu bahwa pemimpin anda puas dengan pekerjaan anda, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 56,7%.
- 3) Jawaban responden tentang Pemimpin anda mengetahui masalah dan kebutuhan kerja anda, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Sesama Pemimpin anda mengenali potensi anda, dalam memberikan solusi keputusan dalam pemecahan masalah, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.

- 5) Jawaban responden tentang Pemimpin Anda menggunakan kekuasaannya untuk membantu Anda memecahkan masalah dalam pekerjaan Anda, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 50,7%.
- 6) Jawaban responden tentang Pemimpin anda membantu anda dengan kewenangannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 50,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya memiliki cukup percaya diri untuk membela dan menjelaskan keputusan pemimpin, dengan memperhatikan aturan dan norma yang berlaku, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 56,7%.
- 8) Jawaban responden tentang Anda bisa menjelaskan hubungan kerja andadengan pemimpin anda, etika dan social, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable *Leadership Member Exchange*, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pernyataan pada semua indikator baik itu afek, loyalitas, kontribusi dan Respek Profesional mayoritas responden menjawab setuju.

**b. Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

**Tabel. 4.6**

**Skor Angket untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	40,3	33	49,3	6	9,0	1	1,5	0	0	67	100%
2	33	49,3	27	40,3	2	3,0	0	0	0	0	67	100%
3	24	35,8	37	55,2	6	9,0	0	0	0	0	67	100%
4	31	46,3	29	43,3	6	9,0	1	1,5	0	0	67	100%
5	28	41,8	33	49,3	5	7,5	1	1,5	0	0	67	100%
6	30	44,8	31	46,3	5	7,5	1	1,5	0	0	67	100%
7	32	47,8	25	37,3	7	10,4	3	4,5	0	0	67	100%
8	26	38,8	35	52,2	5	7,5	1	1,5	0	0	67	100%
9	33	49,3	26	38,8	6	9,0	2	3,0	0	0	67	100%
10	30	44,8	32	47,8	5	7,5	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2021)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya menjalin hubungan baik dengan karyawan lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 3) Jawaban responden tentang Tempat kerja saya tergolong tenang dan tidak bising, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 55,2%.
- 4) Jawaban responden tentang Tempat kerja saya jauh dari kebisingan kendaraan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 46,3%.



- 5) Jawaban responden tentang Setiap pegawai harus mematuhi peraturan dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 6) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan sanksi kepada pegawai jika melanggar peraturan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 46,3%.
- 7) Jawaban responden tentang Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan kerja sudah baik dan memadai, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 47.8%.
- 8) Jawaban responden tentang Pencahayaan ditempat kerja membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau 52.2%.
- 9) Jawaban responden tentang Sirkulasi Udara dalam ruangan kerja sudah memadai, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 10) Jawaban responden tentang Temperature udara ditempat kerja tidak mempengaruhi suhu tubuh saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 47,8%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable *Organizational Citizenship Behavior*, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pernyataan pada semua indikator baik itu Altruism, Concientiousness, Civic virtue, Sportmansip, Courtesy, mayoritas responden menjawab setuju.

**c. Variabel Kinerja**

**Tabel. 4.7**

**Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	41,8	34	50,7	4	6,0	1	1,5	0	0	67	100%
2	25	37,3	39	58,2	2	3,0	1	1,5	0	0	67	100%
3	29	43,3	33	49,3	5	7,5	0	0	0	0	67	100%
4	28	41,8	34	50,7	5	7,5	0	0	0	0	67	100%
5	27	40,3	36	53,7	3	4,5	1	1,5	0	0	67	100%
6	31	46,3	31	46,3	4	6,0	1	1,5	0	0	67	100%
7	22	32,8	39	58,2	6	9,0	0	0	0	0	67	100%
8	29	43,3	33	49,3	3	4,5	2	3,0	0	0	67	100%
9	29	43,3	34	50,7	4	6,0	0	0	0	0	67	100%
10	30	44,8	29	43,3	7	10,4	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2021)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya bisa memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya akan memberikan melakukan pekerjaan dengan baik di perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 58,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditentukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 4) Jawaban responden tentang Selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.

- 5) Jawaban responden tentang Saya akan memanfaatkan waktu kerja seefisien mungkin, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 53,7%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya akan berusaha mematuhi segala peraturan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 46,3%.
- 7) Jawaban responden tentang Setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 58,2%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 9) Jawaban responden tentang Karyawan dituntut untuk jujur dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya akan bekerja sesuai dengan kreativitas yang saya miliki, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 44,8%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable kinerja, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pernyataan pada semua indikator baik itu Kuantitas hasil kerja, Kualitas hasil kerja, kehandalan, sikap mayoritas responden menjawab setuju.

### 4.1.2 Deskripsi data

Data yang peneliti sajikan dalam penelitian ini bersumber dari kuesioner yang diperoleh dari karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 67 responden. Berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif**

	Mean	Median	Min	Max	Standar Deviasi
X	4.353	4.000	2.000	5.000	0.659
Z	4.294	4.000	2.000	5.000	0.687
Y	4,324	4.000	2.000	5.000	0.652

Dalam penelitian yang diteliti, variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah *X Leadership Member Exchange* dan dua variabel endogen diantaranya adalah *Y* yaitu kinerja yang menjadi variabel *moderating* yaitu *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan tabel diatas, *X*, *Z* dan *Y*, nilai standar deviasi yang lebih besar dimiliki oleh variable *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 0.687. Lain halnya dengan variabel *Z* yang memiliki nilai *mean* yang lebih kecil daripada nilai standart deviasi yang menunjukkan bahwa besaran nilai indikator antar antar variabel memiliki rentang yang tidak begitu jauh.

#### 4.1.2.1 Uji Persyaratan Analisis

Evaluasi model penelitian yang dilakukan peneliti adalah menggunakan metode *Patrial Least Square* (PLS) yang dilakukan dengan 2 tahap evaluasi agar memenuhi persyaratan analisis. Tahap evaluasi tersebut antara lain:

- a. *Evaluation of Measurement Model (Outer Model)*
- b. *Evaluation of Structural Model (Inner Model)*

Selain itu akan dilakukan pengujian hipotesis antara variabel eksogen ke variable endogen guna untuk melihat bagaimana hubungan langsung (*dirrect effect*) maupun hubungan tidak langsung (*Indirrect Effect*) serta hubungan total (*total effect*).

### 1. *Evaluation of Measurement Model (Outer Model)*

Di dalam *evaluation of measurement model* terdapat 2 macam uji persyaratan analisis diantaranya antara lain yaitu uji validitas dan juga uji reabilitas.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dibagi menjadi 2 macam uji yakni uji *convergent validity* dan juga uji *discriminant validity*. Uji *convergent validity* meliputi *loading factor* dan juga *average variance extracted (AVE)* sementara uji *discriminant validity* meliputi *fornell larcker criterion* dan juga *cross loading*.

##### 1) *Loading Factor*.

Untuk menguji *convergent validity* pada penelitian ini adalah menggunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Tujuan dari melakukan uji *outer loading* adalah untuk melihat nilai indikator terhadap variabelnya. Suatu indikator dalam sebuah penelitian memenuhi syarat dalam uji *convergent validity* dan dapat dikategorikan baik apabila hasil nilai *outer loading* > 0,7. Nilai *outer loading* dari masing masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9 *Outer Loading***

	X1	Z	Y	Moderating Effect 1
LMX	0.895			
OCB		0.739		
Kinerja			0.840	
Moderating Effect				1.000

1				
---	--	--	--	--

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Dari gambar diatas, diketahui bahwa masing masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* berada diatas syarat nilai *outer loading* yakni  $> 0,7$  untuk variabel X, Z dan Y. Dan dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai indikator terhadap variabelnya semua dinyatakan layak atau valid untuk digunakan pada penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

## 2) *Average Variance Extracted*

Selain daripada uji *loading factor* atau *outer loading*, didalam uji *convergent validity* terdapat uji untuk mengetahui nilai *average variance extracted* atau AVE. Tujuan dari uji AVE adalah untuk mengetahui besarnya nilai yang ditunjukkan oleh indikator yang mampu di tangkap oleh variabelnya dibandingkan dengan indikator yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE dikatakan baik apabila nilai hasil penelitian  $AVE > 0,5$ . Nilai AVE dari masing masing variabel adalah pada tabel dibawah :

**Tabel 4.10 *Average Variance Extracted (AVE)***

	Cronbach's Alpa	Rho_A	Composite Reliability	AVE
LMX	<b>0.728</b>	<b>0.686</b>	<b>0.719</b>	<b>0.281</b>
OCB	<b>0.744</b>	<b>0.764</b>	<b>0.801</b>	<b>0.302</b>
Kinerja	<b>0.740</b>	<b>0.797</b>	<b>0.789</b>	<b>0.302</b>
Moderating Effect 1	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Dari data nilai AVE diatas, nilai semua variabel berada di atas standart nilai AVE yakni  $> 0,5$  sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap variabel yang diteliti memiliki indikator yang baik dan dapat dilanjutkan untuk penelitian untuk analisis lebih lanjut.

### 3) *Discriminant Validity*

#### a) *Fornell Larcker Criterion* or HTMT

*Fornell larcker criterion* adalah nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan juga korelasi antara variabel dengan variabel lainnya. Tujuan dari pengujian *fornell larcker criterion* adalah untuk meyakinkan validitas diskriminan. Untuk melakukan uji *fornell larcker criterion* adalah dengan melihat nilai dari korelasi suatu variabel dengan variabel itu sendiri dimana tidak boleh lebih kecil daripada korelasi antara variabel satu dengan variabel yang lainnya.

Adapun hasil *fornell larcker criterion* dapat dilihat pada gambar tabel berikut .:

**Tabel 4.11 *Fornell Larcker Criterion***

	Y	X	Moderating Effect 1	Z
Kinerja	0.850			
LMX	0.730	0.830		
Moderating Effect 1	0.885	0.610	1.000	
OCB	0.731	0.710	0.876	0.849

Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Dari data diatas, dapat dilihat nilai korelasi suatu variabel dengan variable itu sendiri lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel satu dengan variabel yang lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel data penelitian memenuhi syarat atau kriteria yang menunjukkan bahwa model memiliki *discriminant validity*.

#### b) *Cross Loading*

*Cross loading* adalah korelasi antara indikator dengan variabel. Tujuan dari Uji *cross loading* adalah untuk menilai apakah indikator

memiliki *discriminant validity* yang memadai dan dilakukan dengan cara melihat nilai korelasi antara indikator dengan variabelnya harus memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antara indikator dengan variabel lainnya. Berikut adalah nilai *cross loading* dari masing masing indikator dengan variabelnya dan juga dengan variabel lainnya.

**Tabel 4.12 Cross Loading**

	Y	X	Moderating Effect 1	Z
Kinerja	0.660	0.716	0.689	0.742
LMX	0.618	0.969	0.842	0.573
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
OCB	0.605	0.982	0.792	0.556

Dari gambar *cross loading* diatas, dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih besar dengan variabelnya daripada nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel yang diteliti dari uji *cross loading* telah melewati syarat dari *discriminant validity*.

Dari serangkaian uji validitas yang sudah dilakukan oleh peneliti antara lain *convergent validity* yang meliputi *loading factor* dan *average variance extracted* serta *discriminant validity* yang meliputi *fornell larcker criterion* dan juga *cross loading* dapat disimpulkan bahwa variabel yang diteliti oleh peneliti dapat diukur dengan baik dan dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya yaitu uji reabilitas.



## b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah uji terhadap reabilitas suatu variabel apakah indikator dari variabel tersebut valid atau tidak. Untuk melakukan uji reabilitas yaitu dengan melihat nilai daripada *composite reability* dan juga *cronbach's alpha*. dimana nilai dari kedua item (*composite reability* dan juga *cronbach's alpha*) harus memiliki nilai  $> 0,7$ . Nilai uji reabilitas dari masing masing variabel yang diteliti oleh peneliti adalah sebagai berikut :

### 4.13 Composite Reability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpa	Rho_A	Composite Reliability
LMX	<b>0.728</b>	<b>0.686</b>	<b>0.719</b>
OCB	<b>0.744</b>	<b>0.764</b>	<b>0.801</b>
Kinerja	<b>0.740</b>	<b>0.797</b>	<b>0.789</b>
Moderating Effect 1	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Dari data yang dilihat diatas, nilai dari masing masing variabel baik itu *composite reability* dan *cronbach's alpha* memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dari uji reabilitas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel yang telah diuji oleh peneliti memiliki nilai yang valid.

Hasil uji *Evaluation of Measurement Model* (Outer Model) yang sudah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator yang dimiliki sudah mampu dan valid untuk mengukur variabel yang dimiliki serta dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

#### 4.1.2.2 Evaluation of Structural Model (Inner Model)

##### 1. R-Square

*R-Square* adalah nilai yang hanya dimiliki oleh variabel dependen ataupun variabel *intervening*. *R-Square* adalah nilai yang memperlihatkan seberapa besar variabel independen yang mempengaruhi variabel *dependen* ataupun *Moderating*. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin baik variabel yang dipakai dari model penelitian yang diajukan. Hasil *R-Square* pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.11 R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.630	0.612
OCB	0.504	0.497

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Berdasarkan data diatas, disimpulkan bahwa variabel X (*Leadership Member Exchange*) mampu menjelaskan variabel Y (Kinerja) sebesar 63,0% dan sisanya sebesar 37,0% di terangkan oleh variable lainnya diluar dari yang diteliti oleh penelitian ini dan juga mampu menjelaskan variabel *Moderating* yakni Z (*Organizational Citizenship Behavior* ) sebesar 50,4% dan sisanya sebesar 49,6% diterangkan oleh variabel lainnya diluar dari penelitian ini.

##### 2. F-Square

Uji *F-Square* adalah suatu uji yang dilakukan untuk menilai dan melihat seberapa besar dampak yang ditimbulkan dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapun kriteria nilai dari uji *F-Square* didalam smart PLS antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Nilai *F-Square*  $\leq 0,02$  maka dampak variabel eksogen terhadap variable endogen memiliki efek yang kecil.

- b. Nilai *F-Square*  $> 0,02$  atau  $\leq 0,15$  maka dampak variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki efek yang sedang.
- c. Nilai *F-Square*  $> 0,15$  maka dampak variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki efek yang besar.

Hasil dari Uji *F-Square* yang sudah dilakukan dengan Smart PLS sebagai

berikut :

**Tabel 4.12 *F-Square***

	Y	X	Z
Kinerja			
LMX	0.238		1.017
OCB	0.235		

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Dari hasil nilai *F-Square* diatas, maka didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel eksogen X yakni *Leadership Member Exchange* memiliki dampak sedang terhadap variabel endogen Y yakni Kinerja
2. Variabel endogen Z yakni *Organizational Citizenship Behavior* memiliki dampak paling rendah terhadap variabel endogen Y yakni Kinerja

#### 4.1.2.3 Uji Hipotesis

Dalam melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini, diperlukan 3 analisis uji yakni *dirrect effect* (hubungan langsung), *indirrect effect* (hubungan tidak langsung) dan juga *total effect* (Hubungan Total)

##### 1. *Dirrect effect*

Suatu Uji menggunakan SmartPLS untuk melihat pengaruh langsung hubungan suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ada beberapa kriteria untuk mengetahui pengukuran *dirrect effect* suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. *Path Coefficients*, jika nilai Original sample adalah positif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah searah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen juga meningkat, begitu juga sebaliknya. Akan tetapi, jika nilai original sample adalah negatif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah berlawanan arah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variable eksogen meningkat maka nilai variabel endogen akan menurun atau berlawanan arah dengan variabel eksogen.
- b. Hubungan antara variabel memiliki nilai *P-value* < 0,05 atau *T-Statistic* > 1,997 maka hubungan variabel tersebut adalah signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai *P-Value* > 0,05 atau *T-Statistic* < 1,997 maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan.

**Tabel 4.13 Path Coefficient**

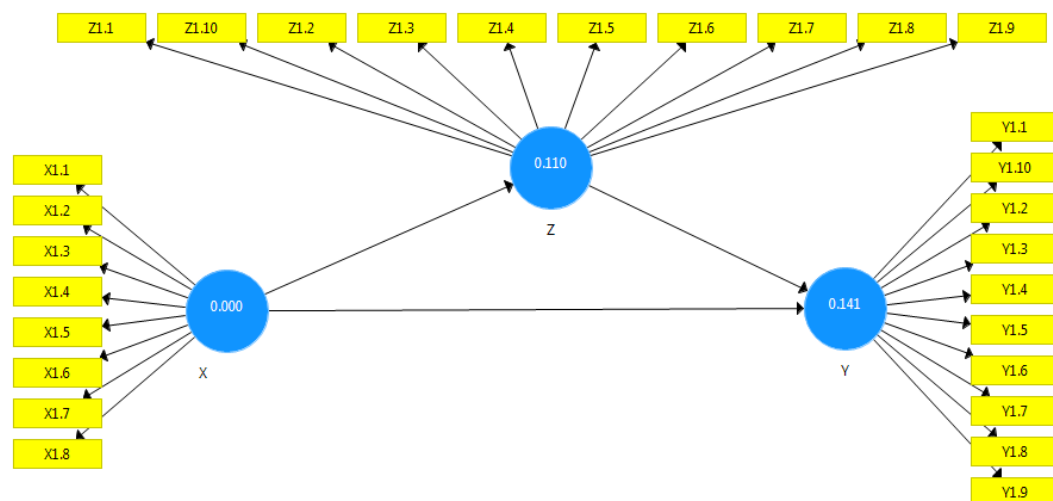
	Original Sample	T Statistic	P Value
Leadership Member Exchange -> Kinerja	0.440	1.769	0.078
Leadership Member Exchange -> OCB	0.710	8.472	0.000
OCB->Kinerja	0.007	0.073	0.942

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

Dari data *path coefficient* diatas, dapat disimpulak sebagai berikut :

- a. Hubungan variabel *Leadership Member Exchange* terhadap variabel Kinerja memiliki nilai original sample sebesar 1,769 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $1,769 < 1,997$  atau *P-values*  $0,078 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel tidak signifikan dan dapat disimpulkan *Leadership Member Exchange* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis H1 di tolak.

- b. Hubungan variabel *Leadership Member Exchange* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai original sample sebesar 8,472 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $8,472 > 1,997$  atau *P-values*  $0,000 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel tidak signifikan dan dapat disimpulkan *Leadership Member Exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* . Dengan demikian hipotesis H2 diterima.
- c. Hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja memiliki nilai original sample sebesar 1,671 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $1,671 < 1,997$  atau *P-values*  $0,095 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan *Organizational Citizenship Behavior* tidak signifikan atau tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis H3 ditolak.



(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)

## 2. *Indirrect Effect*

Suatu uji menggunakan SmartPLS untuk melihat hubungan pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening*.

Untuk mengetahui pengukuran *indirrect effect* suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang di mediasi oleh variabel *intervening* adalah dengan melihat kriteria yang tidak berbeda jauh dengan *dirrect effect* diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. *Specific Indirect Effect*, jika nilai original sample adalah positif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening* adalah searah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening* juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Akan tetapi, jika nilai original sample adalah negatif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening* adalah berlawanan arah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening* akan menurun atau berlawanan arah dengan variabel eksogen.
- b. Hubungan antara variabel memiliki nilai  $P\text{-value} < 0,05$  atau  $T\text{-Statistic} > 1,997$  maka hubungan variabel tersebut adalah signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai  $P\text{-Value} > 0,05$  atau  $T\text{-Statistic} < 1,997$  maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan.

**Tabel 4.14 *Specific Indirect Effect***

	Original Sample	T Statistic	P Value
Leadership Member Exchange -> OCB ->Kinerja	0.298	1,509	0.132

Dari data *specific indirect effect* diatas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : Variabel eksogen X yaitu *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja melalui variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai original sample sebesar 0,298 yang berarti hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening* adalah searah. Hasil *T-Statistics* sebesar  $1,509 < 1,997$  atau *P-values*  $0,132 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan antara variabel eksogen melalui variabel *intervening* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen. Dengan demikian hipotesis H4 ditolak

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja

Hasil pengujian hubungan langsung atau *dirrect effect* antara variable eksogen *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja memiliki nilai T Statistics sebesar 1.769 yang berarti hubungan kedua variabel positif (searah) dan *P-values*  $0,078 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel tidak berpengaruh secara signifikan.

Manurut (Toryanto, 2014) mengatakan teori LMX didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut. Menurut (Toryanto, 2014) pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja karyawan dianggap

memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahannya selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya akan memengaruhi interaksi vertikal dan menjadi lebih baik pula.

Menurut (Wibowo, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Alikasari., Meizza, J., 2017) menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan (Kartika, D., 2016) dalam penelitiannya mengatakan LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

#### **4.2.2 Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavioral***

Hasil pengujian hubungan langsung atau *dirrect effect* antara variable eksogen *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavioral* memiliki nilai T Statistics sebesar 8.472 yang berarti hubungan kedua variabel positif (searah) dan *P-values*  $0,000 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel berpengaruh secara signifikan.

*Leader member exchange* (LMX) didefinisikan sebagai pertukaran peran antara anggota organisasi yang melibatkan atasan dan bawahan. Beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa LMX dapat mempengaruhi kinerja karyawan, memunculkan motivasi positif pada karyawan, dan dapat membuat karyawan berkomitmen untuk terus ada dan terlibat dalam organisasi, dengan begitu hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif dapat



dikaitkan dengan kesenangan yang positif. LMX dapat ditandai dengan adanya pertukaran peran antara atasan dengan bawahan.

Pertukaran peran yang dimaksudkan adalah dengan saling menggantikan peran ketika salah satunya tidak mampu melakukan tugas tertentu sehingga terdapat pertukaran peran didalamnya. LMX yang berkualitas tinggi ini dicirikan seperti perwujudan dari bentuk *trust* (kepercayaan), *respect* (rasa hormat), *loyalty* (kesetiaan), & *support* (dukungan).

Karyawan yang memiliki LMX yang tinggi, maka akan merasa puas dengan apa yang didapat dari organisasi untuk dirinya. Selain itu, sikap-sikap yang dapat muncul seperti motivasi kerja, kinerja karyawan di tempat kerja akan memunculkan OCB pada karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat mencapai tahap yang produktif dan maksimal. Dengan kinerja yang maksimal maka akan memberikan pengaruh positif terhadap instansi tempatnya bekerja. Karyawan akan merasa puas dalam mengerjakan pekerjaannya, memiliki hubungan komunikasi yang terbuka, bekerja secara efektif dan memiliki *extra role* behavior yang tinggi yaitu ketika kualitas LMX tinggi. LMX dapat mempengaruhi kinerja karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, dan memunculkan komitmen pada diri karyawan untuk terus terlibat dalam organisasi. Maka dengan munculnya hal-hal tersebut, dengan adanya LMX pada karyawan maka diharapkan akan memunculkan sikap OCB.

Hasil penelitian (Anshari, 2018), (Mayasari, 2019), (Ilham, 2017) menunjukkan bahwa *Leadership Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavioral*.

### **2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hubungan langsung atau *dirrect effect* antara variable *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja memiliki nilai T Statistics sebesar 1,671 yang berarti hubungan kedua variabel positif (searah) dan *P-values*  $0,095 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel tidak berpengaruh secara signifikan.

Menurut (Robbins, 2014) menyatakan perilaku kewargaan (*citizenship behaviour*) merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu malakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan.

Kinerja yang baik akan mempengaruhi budaya organisasi, sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh OCB sebagaimana dijelaskan (Kusdi, 2011) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Sedangkan Budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Luthan, 2014). Hasil penelitian (Jufrizen et al., 2020), (Ticoalu, 2013) dan (Fitrianasari, 2013) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan.

### **2.2.4 Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Moderating**

Hasil pengujian hubungan langsung atau *dirrect effect* antara *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Moderating memiliki nilai T Statistics sebesar 1,509 yang

berarti hubungan ketiga variabel positif (searah) dan *P-values*  $0,132 > 0,05$  yang memiliki arti hubungan kedua variabel tidak berpengaruh secara signifikan.

Teori ini mengatakan bahwa, dengan perubahan waktu, pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil bawahan mereka. Terdapat dua kelompok dalam organisasi, antara lain kelompok dalam dan luar. Individu-individu yang terpilih ke dalam kelompok dalam adalah mereka yang dapat dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih dari pemimpin, dan akan memperoleh hak yang lebih istimewa. Sedangkan kelompok yang berasal dari kelompok luar, memperoleh hak yang sedikit perhatian dari pemimpin, lebih sedikit memperoleh imbalan, dan yang memperoleh hubungan antara atasan-bawahan yang didasarkan atas interaksi otoritas formal (Bangun, 2012).

Hasil penelitian (Anshari, 2018) melakukan penelitian mengenai pengaruh LMX terhadap *organizational citizenship behavior*, mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian (Jufrizen et al., 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen, 2020), mengemukakan dalam penelitiannya bahwa *Leadership Member Exchange* memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data terhadap penelitian serta pembahasan yang dilakukan oleh penulis mengenai Pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan, maka penulis merangkum hasil penelitian menjadi beberapa kesimpulan bahwa :

1. Tidak ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
2. Ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
3. Tidak ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.
4. Tidak ada pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap kinerja yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Medan.

#### **5.2 Saran**

Adapun saran yang dapat dijadikan sebagai masukan ataupun referensi dari hasil penelitian yang sudah diteliti antara lain :

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya pemimpin memperhatikan cara *leadership member exchange* dan *organizational citizenship behavior*

yang baik dengan karyawannya, agar didalam perusahaan itu pemimpin dan karyawan dapat menciptakan sosialisasi yang harmonis yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat dan pencapaian-pencapaian target dalam perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

2. Pimpinan sebaiknya membangun pengaruh yang baik dengan karyawannya sehingga afeksi antara pimpinan dengan bawahannya akan semakin baik. Hal ini dapat membangkitkan budaya saling memberikan koreksi ke arah lebih baik.
3. Karyawan hendaknya membangun pengaruh yang baik pula dengan sesama rekan kerja dalam satu bagian atau dengan bagian lain sehingga akan tercipta kepuasan kerja yang tinggi. Pengaruh yang baik antar karyawan akan menciptakan rasa persaudaraan sesama rekan kerja.
4. Hendaknya perusahaan lebih berkoitmen kepada karyawan dengan menganggap karyawan adalah bagian dari perusahaan, sehingga ada perasaan bangga karyawan bekerja di perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel, yaitu *leadership member exchange* dan *organizational citizenship behavior*, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti kompensasi, motivasi, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Kusuma Wardani., M. N. S. (2012). Faktor Kepribadian Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata. *Jurnal Humanistas*, 9(2), 1–12.
- Ahdiyana, M. (2011). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 3(4), 1–10.
- Alikasari., Meizza, J., & S. (2017). Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Partisipasi dan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–13.
- Anggriani, A. D. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1–8).
- Anshari, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Innovative Work Behavior (IWB) untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi pada PT. (Persero) Ngkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin). *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Informatika*, 14(3), 217–227.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. dan Wesson, M. J. (2013). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. The McGraw.
- Feist, J. & G. J. F. (2012). *Teori Kepribadian (Edisi ketujuh)*. Salemba Humanika.
- Fitrianasari, D. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(12–24).
- George, J. M. (2012). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 11(2), 310–329.
- Ghozali, I., & Hengky, L. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Depongoro.
- Graen, G. B., & & Bien, M. (2015). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi- Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organization*. Prentice Hall.
- Gupta, A. (2014). Practical Management Leader Member Exchange. *Psychology of Aesthetics Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–103.
- Hanzaee, H. K., & Mirvaisi, M. (2013). A Survey on Impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction on Employees' Performance in Iranian Hotel Industry. *Management Science Letters*, 3(1), 1395–1402.
- Ilham, M. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Motivasi terhadap Organisational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 44–55.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pt. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU PRESS.
- Kartika, D., & S. (2016). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal). *E-Journal Universitas Diponegoro*, 5(2), 1–11.



- Konovsky, M. A. (2014). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Management Journal*, 37(3), 656–696.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*. Salemba Empat.
- Liden, R. C., & M. J. M. (2018). Multidimensionality of LMX: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Luthan, F. (2014). *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku. Edisi Ke-8. Buku Ke-2*. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Allen.
- Mayasari, I. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Quality Work Of Life (QWL) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdatul Ulama (Stai NU) Jakarta. *JIP STKIP Kusuma Negara Jakarta*, 10(2), 45–57.
- Moehariono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Morrison, M. A. (2015). *Media Penyiaran* (R. Prakassa (Ed.)).
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Notoatmodjo, S. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Novliandi, P. (2017). *Panda NIntensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan Kerja, dan Kepuasan*. USU Press.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(17), 317–321.
- Podsakoff, P. M. (2014). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 262–270.
- Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi 1. Cetakan Kedelapan*. BPF.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology (6th ed.)*. Pearson Education.
- Riggio, R. E. (2014). *Introduction To Industrial/Organizational Psychology*.

*Fifth Edition*. Printice Hall.

- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hadayana*. Prehallindo.
- Saleem, S. and S. A. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–20.
- Satwika, P. A., & Himam, F. (2014). Kinerja karyawan berdasarkan keterbukaan terhadap pengalaman, organizational citizenship behavior dan budaya organisasi. *Psikologi*, 41(2), 205–217.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (2013). Commitment Of Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Soegandhi, V. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–14.
- Sugiyono, S. (2017a). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2017b). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sutrisno, E. (2014). *Budaya Organisasi*. Kencana Pranada Media.
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(4), 782–790.
- Torang, S. (2017). *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Alfabeta.
- Toryanto, A. A. (2014). Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja (Studi pada Kantor Notaris di Provinsi Jawa Tengah). *AGORA*, 1(3), 37–46.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja . Edisi Keempat*. Rajawali Pers.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.

Yulk, G. (2013). *Leadership In Organizations*. Indeks.

Zakiy, A. (2015). *Ekonomi Dalam Perspektif Islam*. Pustaka Setia.

**KUESIONER PENELITIAN**

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. No. Responden : ..... (di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Usia :  < 20 thn  21-30 thn  31-40  
thn    
41-50 thn >50
4. Pendidikan :  SMP  SMA  D1/3-S1

**KETERANGAN**

- |    |                 |     |                       |
|----|-----------------|-----|-----------------------|
| SS | : Sangat Setuju | TS  | : Tidak Setuju        |
| S  | : Setuju        | STS | : Sangat Tidak Setuju |
| KS | : Kurang Setuju |     |                       |

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**

1. Bapak/Ibu diminta memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini yang sesuai keadaan, pendapat perasaan Bapak/Ibu, bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.
2. Berikan tanda checklist ( v ) pada kolom yang dianggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu

**VARIABEL LEADERSHIP MEMBER EXCHANGE (X)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Afek</b>					
1.	Anda tahu dimana posisi anda dibanding pemimpin Anda					
2.	Anda tahu bahwa pemimpin anda puas dengan pekerjaan anda					
	<b>Loyalitas</b>					
3.	Pemimpin anda mengetahui masalah dan kebutuhan kerja anda					
4.	Pemimpin anda mengenali potensi anda					
	<b>Kontribusi</b>					
5.	Pemimpin Anda menggunakan kekuasaannya untuk membantu Anda memecahkan masalah dalam pekerjaan Anda					
6.	Pemimpin anda membantu anda dengan kewenangannya					
	<b>Respek Profesional</b>					
7.	Saya memiliki cukup percaya diri untuk membela dan menjelaskan keputusan pemimpin					
8.	Anda bisa menjelaskan hubungan kerja anda dengan pemimpin anda					

**VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Altruism</b>					
1.	Saya pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan					
2.	Saya bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur					
	<b>Concientiousness</b>					
3.	Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat Saya bekerja					
4.	Saya tertarik untuk mencari informasi informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan					
	<b>Civic virtue</b>					
5.	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab					
6.	saya berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama					
	<b>Sportmansip</b>					
7.	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan					
8.	Jika perusahaan membuat kebijakan baru dan tidak sesuai dengan saya.Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut					
	<b>Courtesy</b>					
9.	Saya pernah mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya					
10.	Saya pernah mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan <i>sharing</i> mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya					

**VARIABEL KINERJA (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
1.	Saya bisa memenuhi standar mutu hasil kerja dari perusahaan.					
2.	Saya akan memberikan melakukan pekerjaan dengan baik di perusahaan					
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
3.	Selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditentukan					
4.	Selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
	<b>Kehandalan</b>					
5.	Saya akan memanfaatkan waktu kerja sefeisen mungkin					
6.	Saya akan berusaha mematuhi segala peraturan yang diberikan					
7.	Setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti					
	<b>Sikap</b>					
8.	Saya akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak					
9.	Karyawan dituntut untuk jujur dalam bekerja					
10.	Saya akan bekerja sesuai dengan kreativitas yang saya miliki					

**DISTRIBUSI RESPONDEN VARIABEL X****P1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	2	3,0	3,0	3,0
3,00	1	1,5	1,5	4,5
Valid 4,00	35	52,2	52,2	56,7
5,00	29	43,3	43,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	3	4,5	4,5	4,5
Valid 4,00	38	56,7	56,7	61,2
5,00	26	38,8	38,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	3	4,5	4,5	4,5
Valid 4,00	30	44,8	44,8	49,3
5,00	34	50,7	50,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	2	3,0	3,0	3,0
Valid 4,00	34	50,7	50,7	53,7
5,00	31	46,3	46,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	



P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	1	1,5	1,5	3,0
Valid 4,00	31	46,3	46,3	49,3
5,00	34	50,7	50,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

P6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	3	4,5	4,5	6,0
Valid 4,00	29	43,3	43,3	49,3
5,00	34	50,7	50,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

P7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	2	3,0	3,0	3,0
Valid 4,00	38	56,7	56,7	59,7
5,00	27	40,3	40,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

P8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	3	4,5	4,5	4,5
Valid 4,00	31	46,3	46,3	50,7
5,00	33	49,3	49,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### UJI VALIDITAS VARIABEL X

#### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total
P1	Pearson Correlation	1	,312*	-,004	,229	-,078	,401**	,293*	,087	,553**
	Sig, (2-tailed)		,010	,974	,062	,530	,001	,016	,481	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P2	Pearson Correlation	,312*	1	,016	,195	,103	,247*	,806**	,032	,624**
	Sig, (2-tailed)	,010		,895	,114	,405	,044	,000	,796	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P3	Pearson Correlation	-,004	,016	1	-,066	,239	,023	,068	,890**	,505**
	Sig, (2-tailed)	,974	,895		,596	,051	,854	,585	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P4	Pearson Correlation	,229	,195	-,066	1	,070	,392**	,109	,001	,452**
	Sig, (2-tailed)	,062	,114	,596		,571	,001	,381	,996	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P5	Pearson Correlation	-,078	,103	,239	,070	1	,022	,065	,259*	,396**
	Sig, (2-tailed)	,530	,405	,051	,571		,860	,601	,034	,001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P6	Pearson Correlation	,401**	,247*	,023	,392**	,022	1	,219	-,039	,557**
	Sig, (2-tailed)	,001	,044	,854	,001	,860		,075	,755	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P7	Pearson Correlation	,293*	,806**	,068	,109	,065	,219	1	,086	,607**
	Sig, (2-tailed)	,016	,000	,585	,381	,601	,075		,490	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P8	Pearson Correlation	,087	,032	,890**	,001	,259*	-,039	,086	1	,540**
	Sig, (2-tailed)	,481	,796	,000	,996	,034	,755	,490		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Total	Pearson Correlation	,553**	,624**	,505**	,452**	,396**	,557**	,607**	,540**	1
	Sig, (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67

\*, Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed),

\*\* , Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed),

## RELIABILITY VALIDITAS VARIABEL X

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	67	100,0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	8

DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL Y

**P1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	4	6,0	6,0	7,5
Valid 4,00	34	50,7	50,7	58,2
5,00	28	41,8	41,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	2	3,0	3,0	4,5
Valid 4,00	39	58,2	58,2	62,7
5,00	25	37,3	37,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	5	7,5	7,5	7,5
Valid 4,00	33	49,3	49,3	56,7
5,00	29	43,3	43,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	5	7,5	7,5	7,5
Valid 4,00	34	50,7	50,7	58,2
5,00	28	41,8	41,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	3	4,5	4,5	6,0
Valid 4,00	36	53,7	53,7	59,7
5,00	27	40,3	40,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	4	6,0	6,0	7,5
Valid 4,00	31	46,3	46,3	53,7
5,00	31	46,3	46,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	6	9,0	9,0	9,0
Valid 4,00	39	58,2	58,2	67,2
5,00	22	32,8	32,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	2	3,0	3,0	3,0
3,00	3	4,5	4,5	7,5
Valid 4,00	33	49,3	49,3	56,7
5,00	29	43,3	43,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	34	50,7	50,7	56,7
5,00	29	43,3	43,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	7	10,4	10,4	11,9
4,00	29	43,3	43,3	55,2
5,00	30	44,8	44,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**Correlations**



P7	Pearson											
	Correlation	,218	-,029	,213	,345*	,265*	,225	1	,098	,294*	,311*	,521*
	n	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P8	Pearson											
	Correlation	,025	,173	,177	,295*	,060	,442*	,098	1	-,043	,420*	,503*
	n	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P9	Pearson											
	Correlation	,797*	,133	,247*	,263*	,270*	,139	,294*	-,043	1	,146	,572*
	n	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P10	Pearson											
	Correlation	,067	,054	,118	,503*	,135	,913*	,311*	,420*	,146	1	,686*
	n	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Total	Pearson											
	Correlation	,569*	,366*	,465*	,662*	,484*	,662*	,521*	,503*	,572*	,686*	1
	n	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Total	Pearson											
	Correlation	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

\*\* , Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed),

\* , Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed),



**RELIABILITY VARIABEL Y****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	11

### DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL Z

**P1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	6	9,0	9,0	10,4
Valid 4,00	33	49,3	49,3	59,7
5,00	27	40,3	40,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	2	3,0	3,0	3,0
3,00	5	7,5	7,5	10,4
Valid 4,00	27	40,3	40,3	50,7
5,00	33	49,3	49,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	6	9,0	9,0	9,0
Valid 4,00	37	55,2	55,2	64,2
5,00	24	35,8	35,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	6	9,0	9,0	10,4
Valid 4,00	29	43,3	43,3	53,7
5,00	31	46,3	46,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	5	7,5	7,5	9,0
Valid 4,00	33	49,3	49,3	58,2
5,00	28	41,8	41,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	5	7,5	7,5	9,0
Valid 4,00	31	46,3	46,3	55,2
5,00	30	44,8	44,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	3	4,5	4,5	4,5
3,00	7	10,4	10,4	14,9
Valid 4,00	25	37,3	37,3	52,2
5,00	32	47,8	47,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	5	7,5	7,5	9,0
Valid 4,00	35	52,2	52,2	61,2
5,00	26	38,8	38,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	2	3,0	3,0	3,0
3,00	6	9,0	9,0	11,9
Valid 4,00	26	38,8	38,8	50,7
5,00	33	49,3	49,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**P10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	5	7,5	7,5	7,5
Valid 4,00	32	47,8	47,8	55,2
5,00	30	44,8	44,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### UJI VALIDITAS VARIABEL Z

#### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Total
P1	Pearson Correlation	1	,122	,138	,138	,356**	,111	,253*	,478**	,241*	,243*	,556**
	Sig, (2-tailed)		,325	,265	,264	,003	,372	,039	,000	,049	,048	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P2	Pearson Correlation	,122	1	,181	,192	,103	-,154	,223	,126	,098	,131	,381**
	Sig, (2-tailed)	,325		,143	,119	,406	,215	,070	,310	,428	,292	,001
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P3	Pearson Correlation	,138	,181	1	,167	,374**	,280*	,351**	,069	,281*	,326**	,561**
	Sig, (2-tailed)	,265	,143		,177	,002	,022	,004	,577	,021	,007	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P4	Pearson Correlation	,138	,192	,167	1	-,007	,315**	,012	,175	,559**	,117	,489**
	Sig, (2-tailed)	,264	,119	,177		,958	,009	,921	,157	,000	,345	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P5	Pearson Correlation	,356**	,103	,374**	-,007	1	,156	,511**	,101	,342**	,686**	,651**
	Sig, (2-tailed)	,003	,406	,002	,958		,208	,000	,414	,005	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P6	Pearson Correlation	,111	-,154	,280*	,315**	,156	1	,145	,345**	,261*	,369**	,499**
	Sig, (2-tailed)	,372	,215	,022	,009	,208		,240	,004	,033	,002	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P7	Pearson Correlation	,253*	,223	,351**	,012	,511**	,145	1	,098	,295*	,377**	,614**
	Sig, (2-tailed)	,039	,070	,004	,921	,000	,240		,429	,015	,002	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
P8	Pearson Correlation	,478**	,126	,069	,175	,101	,345**	,098	1	,132	,323**	,505**

	Sig, (2-tailed)	,000	,310	,577	,157	,414	,004	,429		,289	,008	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Pearson Correlation	,241*	,098	,281*	,559**	,342**	,261*	,295*	,132	1	,076	,613**
P9	Sig, (2-tailed)	,049	,428	,021	,000	,005	,033	,015	,289		,539	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Pearson Correlation	,243*	,131	,326**	,117	,686**	,369**	,377**	,323**	,076	1	,641**
P10	Sig, (2-tailed)	,048	,292	,007	,345	,000	,002	,002	,008	,539		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Pearson Correlation	,556**	,381**	,561**	,489**	,651**	,499**	,614**	,505**	,613**	,641**	1
Total	Sig, (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

\*\* , Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed),

\* , Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed),

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 Total
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA,

```

**RELIABILITY VARIABEL Z****Scale: ALL VARIABLES**

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	10

### Statistik Deskriptif

	Mean	Median	Min	Max	Standar Deviasi
X	4.353	4.000	2.000	5.000	0.659
Z	4.294	4.000	2.000	5.000	0.687
Y	4,324	4.000	2.000	5.000	0.652

### Outer Loading

	X1	Z	Y	Moderating Effect 1
LMX	0.895			
OCB		0.739		
Kinerja			0.840	
Moderating Effect 1				1.000

### Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
LMX	<b>0.728</b>	<b>0.686</b>	<b>0.719</b>	<b>0.281</b>
OCB	<b>0.744</b>	<b>0.764</b>	<b>0.801</b>	<b>0.302</b>
Kinerja	<b>0.740</b>	<b>0.797</b>	<b>0.789</b>	<b>0.302</b>
Moderating Effect 1	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

### Fornell Larcker Critperion

	Y	X	Moderating Effect 1	Z
Kinerja	0.850			
LMX	0.730	0.830		
Moderating Effect 1	0.885	0.610	1.000	
OCB	0.731	0.710	0.876	0.849

### Cross Loading

	Y	X	Moderating Effect 1	Z
Kinerja	0.660	0.716	0.689	0.742
LMX	0.618	0.969	0.842	0.573
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
OCB	0.605	0.982	0.792	0.556

### Composite Reability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability
LMX	<b>0.728</b>	<b>0.686</b>	<b>0.719</b>
OCB	<b>0.744</b>	<b>0.764</b>	<b>0.801</b>
Kinerja	<b>0.740</b>	<b>0.797</b>	<b>0.789</b>
Moderating Effect 1	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>



**R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.630	0.612
OCB	0.504	0.497

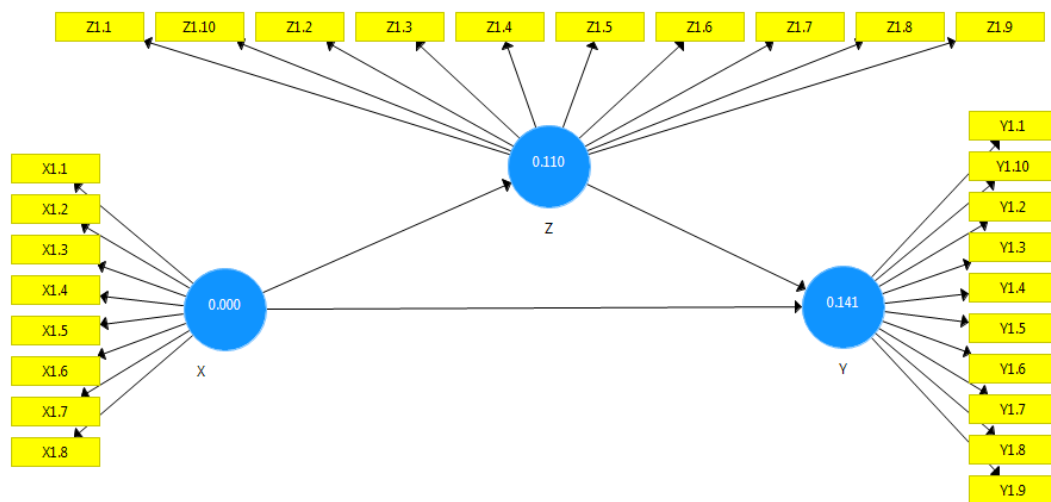
**F-Square**

	Y	X	Z
Kinerja			
LMX	0.238		1.017
OCB	0.235		

**Path Coefficient**

	Original Sample	T Statistic	P Value
Leadership Member Exchange -> Kinerja	0.440	1.769	0.078
Leadership Member Exchange -> OCB	0.710	8.472	0.000
OCB->Kinerja	0.007	0.073	0.942

(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)



(Sumber : Data diolah menggunakan Smart PLS)