

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DINAS TENAGAKERJAAN
KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M).
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : ILIN RAHAYU
Npm : 1905160041
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MSDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 31 Agustus 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **ILIN RAHAYU**
NPM : **1905160041**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Kosentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS TENAGAKERJAAN KOTA 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

(NEL ARIANTY, SE., M.M.)

Penguji II

(NUGRAHA PRATAMA, SE., M.M.)

Pembimbing

(SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.)

PANITIA UJIAN

Ketua

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

Sekretaris



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama Mahasiswa : ILIN RAHAYU

NPM : 1905160041

Program Studi : MANAJEMEN

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Judul Skripsi : PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHGE* DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
DINAS TENAGAKERJAAN KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing



SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Ilin Rahayu
 NPM : 1905160041
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi., M.M
 Judul Penelitian : Pengaruh *Leader Member Exchge* dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenagakerjaan Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Sistematis Penulisan diperbaiki - Rumusan masalah harus jelas	10/2 ¹ / ₂₃	f
Bab 2	- Tambahkan Teori - kerang konsep diperbaiki	15/3 ¹ / ₂₃	f
Bab 3	- Populasi dan Sampel harus jelas.	10/5 ¹ / ₂₃	f
Bab 4	- Hasil dan pembahasan diperbaiki	14/8 ¹ / ₂₃	f
Bab 5	- OK	18/8 ¹ / ₂₃	f
Daftar Pustaka	- Tambahan Jurnal dosen	21/8 ¹ / ₂₃	f
Persetujuan Sidang Meja Hijau	RU Atidny br.	25/8 ¹ / ₂₃	f

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Medan, 25 Agustus 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



SALMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si



SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Ilin Rahayu
NPM : 1905160041
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh *Leader Member Exchge* dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenagakerjaan Kota Medan

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 20 Agustus 2023
Pembuat Pernyataan



ILIN RAHAYU

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS TENAGAKERJAAN KOTA MEDAN**

Oleh :

ILIN RAHAYU**Email: ilynrahayu@gmail.com**

Tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* (Lmx) dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* (ocb) sebagai variabel Intervening pada Dinas Tenagakerjaan Kota Medan baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai. Tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai. Ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior. Ada pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Tidak ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,799 dan 0,483. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Leader Member Exchange dan Kompensasi dalam menjelaskan variabel Z yaitu Organizational Citizenship Behavior adalah sebesar 79,9% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) dan kemampuan variabel X yaitu Leader Member Exchange dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja Pegawai adalah sebesar 48,3% dengan demikian model tergolong substansial (rendah).

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*, Kompensasi, Kinerja, *Organizational Citizenship Behaviour*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS VARIABLES INTERVENING AT THE MANPOWER SERVICE MEDAN CITY

By :
ILIN RAHAYU
Email: ilynrahayu@gmail.com

The purpose of this study aims to determine and analyze the effect of leader member exchange (Lmx) and feelings on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at the Medan City Manpower Office, either directly or indirectly. This study uses a quantitative approach with path analysis techniques. The results of this study indicate that there is no effect of Leader member Exchange Performance on Employees. There is no effect of compensation on employee performance. There is an influence of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. There is an influence of Leader member Exchange on Organizational Citizenship Behavior. There is an effect of Compensation on Organizational Citizenship Behavior. There is no effect of Leader member Exchange on Employee Performance job satisfaction as an intervening variable. There is an effect of Performance Compensation on Employees with Organizational Citizenship Behavior as an intervention variable at the Medan City Manpower Office. the results of testing the R-Square value showed that the path model using the intervening variable was 0.799 and 0.483. In other words, the ability of variable X, namely Leader Member Exchange and Compensation in explaining variable Z, namely Organizational Citizenship Behavior, is 79.9%, thus the model is classified as substantial (strong) and the ability of variable X, namely Leader Member Exchange, in explaining variable Y, namely Employee Performance is of 48.3%, thus the model is classified as substantive (low).

Keywords: Leader Member Exchange, Compensation, Performance, Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah Subhanahu wa ta'alakarena berkat rahmat dan anugerahnya sehingga skripsi ini dapat di selesaikan. Skripsi merupakan salah satu pernyataan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di fakultas ekonimi dan bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dan tidak lupa juga shalawat beriringkan salam saya ucapkan kepada junjungan Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam apabila kita mengamalkan semua yang di ajarkannya insha Allah kita selamat dunia dan akhirat. Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari banyak kesulitan dan permasalahan yang dihadapi, namun berkat rahmat dan ridha Allah, usaha dan bantuan dari berbagai pihak, Sehubungan dengan itu disusun skripsi yang berjudul: **Pengaruh *Leader Member Exchage* dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizationalal Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening.**

Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, membimbing dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada:

1. Kedua orang tua (Bapak Hadianto) dan (Ibu Dewi) yang telah memberikan segala kasih sayang kepada saya , berupa besarnya perhatian, serta bimbingan dan do'a yang tulus serta telah membiayai kuliah saya dari awal sampai akhir ,

sehingga saya termotivasi dalam menyelesaikan studi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Jasman Syarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Salman Farisi, S. Psi., MM Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi.
9. Seluruh Staff serta pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Ir. Abdul Haris Lubis, M.Si Selaku Kepala Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sumatera Utara.

11. Ibu Sevline Rosdiana Butet, S.Pi, MM Selaku Kepala UPT Pengawasan Wilayah I Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
12. Ibu Septinawati Naipospos, SH Selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha UPT Pengawasan Ketenagakerjaan Wilayah I Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
13. Sahabat saya siti hariati yang selalu menemanin hari hari saya dalam susah ataupun senang.

Akhirnya, tiada gading yang tak retak, retaknya gading karena alami, tiada orang yang tak bersalah, kecuai Ilahi Robbi. Mohon maaf atas segala kesalahan selama ini, begitupun dari bahasan skripsi ini jauh dari sempurna. Untuk itu, diharapkan ada masukan yang membangun untuk kesempurnaannya.

Tiada lain yang diucapkan selain kata semoga kiranya mendapatkan balasan dari Allah SWT dan mudah mudahan semuanya selalu dalam lindungan Allah SWT, amiin. Sesungguhnya Allah mengetahui akan niat baik hamba-hambanya.

Assalamua 'laikum warahmatullahi wabarakatuh.

Medan,2023

Hormat saya
Penulis

ILIN RAHAYU
NPM: 1905160041

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 <i>Leader Mamber Exchange (LMX)</i>	10
2.1.1.1 <i>Leader Mamber Exchange</i>	10
2.1.1.2 Faktor- Faktor <i>Leader Mamber Exchange (LMX)</i>	13
2.1.1.3 Indikator <i>Leader Mamber Exchange</i>	14
2.1.2 Kompensasi	15
2.1.2.1 Pengertian Kompensasi	15
2.1.2.2 Faktor-faktor Kompensasi	16
2.1.2.3 Indikator Kompensasi	18
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	20
2.1.3.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	20
2.1.3.2 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi OCB	21
2.1.3.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	24
2.1.4 Kinerja Pegawai.....	24
2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai	24
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi kinerja.....	26

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai	28
2.2 Kerangka Konseptual.....	31
2.2.1 Pengaruh <i>Leader Mamber Exchange</i> terhadap Kinerja Pegawai .	31
2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.....	33
2.2.3 Pengaruh <i>Leader Mamber Exchange</i> terhadap <i>Organizationalal Citizenship Behaviour</i>	34
2.2.4 Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizationalal Citizenship Behaviour</i>	36
2.2.5 Pengaruh <i>Organizationalal Citizenship Behaviour</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	37
2.2.6 Pengaruh <i>Leader Mamber Exchange</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizationalal Citizenship Behaviour</i>	38
2.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizationalal Citizenship Behaviour</i>	39
2.3 Hipotesis Penelitian	40
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Jenis Penelitian.....	41
3.2 Definisi Oprasional	41
3.3 Tempat Dan Waktu Peneliian	44
3.4 Populasi Dan Sampel	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6 Teknik Analisis Data.....	48
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Hasil Penelitian	54
4.1.1 Deskriptif Hasil Penelitian	54
4.1.2 Analisis Model Struktural / <i>Structural Model Analysis (Inner Model)</i>	69
4.3 Pembahasan.....	77
4.3.1.Pengaruh Leader member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai..	77
4.3.2.Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	79
4.3.3.Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai	81

4.3.4. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Organizational Citizenship Behavior.....	82
4.3.5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior.....	84
4.3.6. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Intervening	85
4.3.7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening	86
BAB 5 PENUTUP	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran	89
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	90
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Oprasional Variabel	42
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian Dan Proses Pembuatan Skripsi	44
Tabel 3.3 Sample	46
Tabel 3.4 Tabel Skala Likert.....	47
Tabel 4.1 Skala Likert.....	54
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	55
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel <i>Leader Member Exchange</i> (X1)	56
Tabel 4.7 Skor Angket untuk Kompensasi (X2).....	58
Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	60
Tabel 4.9 Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y).....	62
Tabel 4.10 Hasil <i>Outer Loading</i>	66
Tabel 4.11 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i>	67
Tabel 4.12 Hasil <i>Composite Reliability</i>	68
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted</i>	68
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>R-Square</i>	69
Tabel 4.15 Hasil <i>F-Square</i>	70
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis).....	72
Tabel 4.17 Hasil Pengaruh Tidak Langsung.....	75
Tabel 4.18 Hasil Pengaruh Total.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	39
Gambar 4.2. Hasil <i>Path Analysis</i>	74

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang pegawai 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 pegawai.

Dalam perusahaan, pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap pegawai tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, kebutuhan, jenis kelamin. Salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja dari pegawai adalah kompensasi. Dengan diberikannya penghargaan dan pengakuan, pegawai akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai timbal balik atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja serta motivasi pegawai.

Didalam suatu perusahaan, kinerja pegawai 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 pegawai di dalam suatu perusahaan. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja adalah *Leader-Member Exchange*. Berbagai konsep kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh maupun hubungan dengan kinerja pegawai di perusahaan. Menurut (Yulk, 2013) dasar pemikiran dari teori LMX adalah para pemimpin mengembangkan hubungan atasan bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Menurut (Luthans, 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.

Kompensasi diberikan kepada pegawai sangatlah penting, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan terhadap pegawainya, maka apabila sistem kompensasi yang dibeikan perusahaan cukup adil bagi pegawai, akan memotivasi pegawai untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan organisasi (Aamir, M., Khan, S., & Du, 2017) Sistem ini tidak hanya

ketepatan waktu dalam memberikan kompensasi melainkan jumlah yang harus diterima setiap pegawai dalam satu perusahaan. Dengan demikian maka setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi dengan tepat, sehingga dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai. Besar kecilnya kompensasi yang diterima pegawai juga merupakan bahan pertimbangan untuk pegawai itu sendiri, terlebih lagi pegawai yang mempunyai pengeluaran tetap yang harus dibayarkan. Pertimbangan tersebut akan menentukan puas atau tidaknya pegawai terhadap kompensasi yang diberikan.

Apabila pegawai merasa puas karena kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi melalui kebijakan kompensasi yang berlaku maka tingkat kerja pegawai juga tinggi. Oleh sebab itu perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara jumlah kompensasi dengan jumlah tingkat kontribusi yang disumbangkan oleh tenaga kerja kepada perusahaan. Dengan demikian kepuasan kerja pegawai akan terpenuhi oleh apa yang dilakukan perusahaan dalam memberikan kompensasi. Menurut (Hamali, 2016) “Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi.”

Seleian itu *Organizational Citizenship Behaviour* juga turut mempengaruhi kinerja dalam sebuah perusahaan. *Organizational Citizenship Behaviour* ini belum begitu dikenal, namun pada dasarnya pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi kadang-kadang sudah menerapkan *Organizational Citizenship Behaviour* dalam bekerja. Salah satu sikap strategik dalam divisi SDM adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behaviour* dalam

organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour* ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan prosedur ditempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu.

Untuk memunculkan *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai tentunya pegawai 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 pegawai sudah merasa senang puas dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku OCB.

Menurut (Robbins & Judge, 2017), *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi. OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal pegawai, 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 pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja yang kontribusinya melebihi harapan dari perusahaan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi salah satu faktor yang perlu perhatian dari perusahaan, karena jika pegawai telah mempunyai perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan menjadi volunteer (sukarelawan) untuk pegawai yang lainnya, pegawai tersebut akan

bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Pegawai yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya pegawai yang bertindak OCB. *Organizational Citizenship Behaviour* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi (Sutrisno, 2018).

Dinas Ketenagakerjaan adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pemerintahan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan bidang tenaga kerja dan transmigrasi yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepala daerah. Adapun tugas dan fungsi Disnaker yaitu melaksanakan pembinaan dan penempatan tenaga kerja, pelatihan kerja, dan pendataan pencarian kerja / pengangguran serta pengelolaan kegiatan pembinaan hubungan industrial dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa fenomena yang ada dalam Dinas Ketenagakerjaan yaitu *Leader-Member Exchange*, Dimana seorang pemimpin juga ikut serta dalam membantu pekerjaan pegawainya dan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang dimana dapat menimbulkan hubungan yang baik antara atasan dan para bawahannya.

Perusahaan juga memberikan kompensasi terhadap para pegawainya yang bertujuan untuk mengapresiasi para pegawainya yang dapat hadir dan pulang tepat waktu, sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan Disnaker. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan para seluruh pegawai yang ada di Disnaker tersebut.

Mengenai *Organizational Citizenship Behaviour*, hampir seluruh pegawai yang ada di Disnaker memiliki hubungan kekeluargaan yang begitu baik, dimana mereka rela melakukan pekerjaan yang semestinya tidak mereka lakukan untuk membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja atau mempunyai beban kerja berat. Dengan adanya perilaku OCB ini dapat meningkatkan suasana yang kondusif, saling menguatkan, saling menopang, dan saling mengisi, sehingga stabilitas perusahaan terjaga dan kinerja akan semakin baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis memilih judul skripsi tentang **“Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening”**.

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

mengatakan bahwa atasan tidak mampu bersikap netral jika terjadi konflik pada pegawainya.

4. Dan juga Kompensasi. Kompensasi dapat menjadi faktor motivasi untuk pegawai agar bekerja lebih baik. Untuk memperoleh kompensasi yang baik dan diharapkan maka pegawai akan bekerja lebih baik.

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ada beberapa yang menjadi batasan yang akan diteliti, yang bertujuan untuk memfokuskan pada masalah dalam penelitian. Yang menjadi masalah utama dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yaitu sebagai variabel terikat (Y), sedangkan pada *Leader Member Exchange* adalah variabel bebas (X1), Kompensasi (X2) dan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening atau variabel yang memediasi hubungan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Latar belakang di atas melahirkan sebuah rumusan masalah penelitian yaitu:

1. Adanya pengaruh positif antara *Leader Member Exchange* dengan Kinerja Pegawai di Dinas Ketenagakerjaan.
2. Adanya pengaruh positif antara Kompensasi dengan Kinerja Pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
3. Adanya pengaruh positif antara *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behaviour* di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

4. Adanya *Organizationalal Citizenshep Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
5. Adanya pengaruh positif antara Kompensasi dengan *Organizationalal Citizenshep Behaviour* di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
6. *Leader Mamber Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizationalal Citizenshep Behaviour* di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizationalal Citizenshep Behaviour* di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang di uraikan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin di capai adalah:

1. Untuk mengetahui LMX berpengaruh langsung terhadap kinerja.
2. Untuk mengetahui Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui LMX berpengaruh langsung terhadap OCB.
4. Untuk mengetahui Kompensasi berpengaruh langsung terhadap OCB.
5. Untuk mengetahui OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui LMX berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk mengetahui Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di Dinas Melalui OCB Ketenagakerjaan.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan informasi perusahaan tingkat kinerja pegawai.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa di jadikan informasi dan acuan terhadap penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Leader Mamber Excange* (LMX)

2.1.1.1 *Leader Mamber Excange*

Leader Mamber Excange (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota adalah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin kepada setiap anggota atau bawahan. Hubungan yang baik ditandai dengan sikap positif, loyalitas, kesetiaan, rasa hormat, dan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja. Teori *Leader Mamber Excange* menjelaskan bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu persatu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota-anggota kelompok orang dalam (*in-grup*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik keperibadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi dari pada pengikut yang lainnya. LMX adalah sebuah teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi (Berrin, E., & Bauer, 2015). Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader Mamber Exchagetheory*) adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok para bawahan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins &

Judge, 2017). Menurut (Zulfa, 2021) LMX merupakan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam membentuk suatu tingkat kedekatan yang mampu menunjukkan adanya LMX dalam organisasi. LMX ialah kualitas pertukaran antara hubungan interpersonal bawahan dengan atasannya (Kong et al., 2016).

Menurut (Afandi, 2018), LMX merupakan peningkatan hubungan antara pemimpin dan pegawainya yang mampu meningkatkan kinerja diantara keduanya, dengan adanya LMX ini memberikan dampak positif untuk membuat pegawai lebih sukarela terhadap pekerjaan mereka dan lebih merasa nyaman ketika bekerja bersama pemimpinnya. Menurut (Asrori, 2016) LMX merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tingginya perhatian atasan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai akan membuat pegawai merasa dihargai sehingga menstimulus pekerjaannya.

(Pitoyo, J. D., & Sawitri, 2016) menemukan pengaruh positif dan signifikan antara LMX dengan kinerja ini telah dibuktikan oleh beberapa ahli seperti (Berdicchia, 2015), (Sharifkhani, M. J., & Khazaei, 2016)), (Duyan, M. , & Süleyman, 2018), (Choy. J. D. M., & Djurkovic, 2016) yang berpendapat bahwa *Leader Member Exchange* terkait secara positif dengan kinerja pegawai. Hal tersebut karna setiap *leader* memberikan perhatian serta kepercayaan yang tinggi pada karyawan. Perhatian yang ditunjukkan oleh *leader* atau supervisor. Membuat para pegawai merasa betah dibawah bimbingan para leader dan supervisor. Selain itu, perhatian tinggi mengakibatkan pegawai peduli kepada *leadernya*.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) *Leader Member Exchange* adalah sebuah konsep tentang hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan yang terbagi dalam dua kelompok, yaitu kelompok luar dan kelompok dalam,

yang termasuk dalam kelompok dalam akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi di dibandingkan dengan kelompok luar. (Harthantyo, Y., & and Rahardjo, 2017) mendefinisikan *Leader Mamber Exchage* yaitu hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan yang tidak memperhatikan perilaku atasan atau bawahannya saja namun lebih kepada kualitas yang terbentuk didalam hubungan tersebut.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) pemimpin membagi bawahan dalam dua kategori *in – group members* dan *out – group members*. Lebih lanjut, Robbins & Judge mendefinisikan *leader member exchange* sebagai penciptaan kelompok-kelompok kesayangan (*in-group members*) oleh para pemimpin, bawahan-bawahan dengan status kelompok kesayangan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik daripada kelompok-kelompok yang bukan kesayangan (*out-group members*). Adapun penjelesan lebih lanjut mengenai *in-group members* dan *out groups members* yaitu:

a. *In – group members*

Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Pemimpin cenderung memilih anggota-anggota kelompok kesayangan (*in-group members*) karena mereka mempunyai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota-anggota bukan kesayangan (*out-group members*).

b. Out – group members

Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas – tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

2.1.1.2 Faktor- Faktor *Leader Mamber Exchage (LMX)*.

Menurut (Amirullah, 2015) faktor penyebab *leader member exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu :

1. Karakteristik pegawai.

Karakteristik pegawai yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan pegawai.

2. Karakteristik dari atasan.

Atasan menjadi penentu bagaimana pegawai bersikap.

3. Interaksi antara atasan dengan bawahan.

Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.

4. Variabel kontekstual.

Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalah pahaman.

2.1.1.3 Indikator *Leader Mamber Exchage*

Leader Mamber Exchage adalah konsep kepemimpinan sebagai sebuah proses yang dipusatkan kepada intraksi antara pemimpin dan anggotanya. Teori ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dan anggota secara individual mengembangkan hubungan secara individual mengembangkan sebuah hubungan seperti mereka saling mempengaruhi dan merundingkan peran bawahan dalam organisasi. Ketika hubungan berkembang, ruang gerak yang diberikan *supervisor* pada bawahan akan meningkat yang kemudian secara positif berhubungan dengan sikap-sikap yang menguntungkan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurut (Martoyo, 2012) mengemukakan beberapa dimensi *Leader Mamber Exchage* yaitu :

1. *Affection* (Afeksi)

Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja (Liden dan Maslyn, 1998). Afeksi menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014), diwujudkan dalam keinginan untuk kejadian dari sebuah hubungan yang menghasilkan komponen penghargaan secara personal dan hasil yang diperoleh. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan persamaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.

2. Dukungan dan Kepercayaan Anggota

Yaitu mengacu pada ekspresi dan dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX. Menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) ekspresi

dari dukungan publik atas tujuan dan karakter seseorang pada staf yang lain dalam lingkungan LMX, yang melibatkan kepercayaan yang penuh pada seseorang secara konsisten dari situasi yang satu kesituasi yang lain.

3. *Contribution* (Kontribusi)

Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktifitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (explisit dan implisit). Kontribusi menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) merupakan kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

4. *Propesioanal Respect* (Penghormatan Perpesional)

Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi, sehingga menjadi unggul dibidang kerjanya. *Respect Propesioanal* adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dan staf.

2.1.2. Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Istilah ini amat sangat berhubungan dengan imbalan finansial yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan pekerjaan. Adanya kompensasi yang

diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai tentu menimbulkan dampak positif yang memberikan keuntungan, salah satunya ialah membuat pegawai terpacu untuk selalu berprestasi dan bekerja dengan giat. Beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

(Sutrisno, 2019) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk aktifitas kerja mereka. Sedangkan (Hasibuan, 2017) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan.

(Kasmir, 2016) kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawainya, baik yang bersiat keuangan maupun non keuangan. Sedangkan menurut (Rivai, 2014) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi mereka pada perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-faktor Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu anggapan bahwa besar kecilnya

akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Tohardi dalam Sutriso (2013) faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Produktifitas
- 2) Kemampuan untuk membayar
- 3) Kesedian untuk membayar
- 4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Sedangkan (Hasibuan, 2017) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

- 1) Penawaran dan permintaan kerja
- 2) Kemampuan dan kesedian perusahaan
- 3) Serikat buruh / pegawai
- 4) Produktifitas kerja pegawai
- 5) Pemerintah dengan undang-undang dan Kepres
- 6) Biaya Hidup / *Cost of Living*
- 7) Posisi Jabayan Pegawai
- 8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja
- 9) Kondisi Perekonomian Nasional
- 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kompensasi yang diberikan kepada seluruh pegawai, apabila dikendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya, mempunyai karakteristik tertentu. (Kaswan, 2016) ada tujuh kriteria dalam menentukan kompensasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Memadai

- 1) Adil
- 2) Seimbang
- 3) Efektif biaya
- 4) Aman
- 5) Menyediakan Insentif
- 6) Dapat diterima pegawai

Sedangkan (Moeheriono, 2015) menyatakan bahwa karakteristik kompensasi adalah sebagai berikut :

- 1) Upah dan Gaji
- 2) Insentif
- 3) Tunjangan
- 4) Fasilitas

2.1.2.3 Indikator Kompensasi

Menurut (Badriyah, 2015) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

2. Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian gaji,
 - b. Kelayakan dalam pemberian gaji, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
3. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas

pegawai meningkat. Terdapat beberapa dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian insentif,
 - b. Kelayakan dalam pemberian insentif, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif. Bonus Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
4. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:
- a. Keadilan dalam pemberian bonus.
 - b. Kelayakan dalam pemberian bonus, dan.
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.
5. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:
- a. Pemberian tunjangan kesehatan,
 - b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
 - c. Pemberian tunjangan kecelakaan.
6. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja.

7. Asuransi, perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.1.3.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

OCB merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi standart tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pegawai dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena pegawai seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya. Berbagai teori psikologi membahs bahwa perilaku sukarela ini di dasari motif yang bermacam-macam. Salah satunya adalah atas dasar rasa memiliki terhadap organisasi, atau merasa menjadi orang yang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perilaku ini dilabeli "*Citizenship*".

Menurut (Titisari, 2016) OCB merupakan perilaku pegawai baik terhadap rekan kerja ataupun perusahaan, yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan. (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja pegawai, yang memberikan kontribusi untuk lingkungan dan sosial di tempat kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan dia atas maka dapat disimpulkan pengertian OCB adalah perilaku seseorang yang bersifat sukarela dan

bukan karena terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi tempat ia bekerja sebagai hujud kepuasan yang dirasakannya.

2.1.3.2 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi OCB

Menurut (Titisari, 2016) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral pegawai, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut :

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

Pegawai yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu pegawai yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins & Judge, 2017). Organ dan (Titisari, 2016) menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja meliputi *work, co-worker, supervision, promotions, pay dan overall berkolaborasi positif* dengan OCB. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja (Titisari, 2016).

b. Komitmen Organisasi

Menurut (Alifiulahtin, A. & Utaminingsih, 2014) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan pegawai untuk tetap

mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Menurut (Titisari, 2016) komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c. Kepribadian

(Titisari, 2016) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang pegawai, sehingga pegawai akan menunjukkan OCB mereka. Costa dan McCrae dalam (Titisari, 2016) mengemukakan teori "*The Big Five Personality*" terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism* dan *openness to experience*.

d. Moral Pegawai

Moral berasal dari bahasa latin yaitu *mo res* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. (Titisari, 2016) mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi

(Titisari, 2016) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. (Sangadji, E. A., 2017)

mengemukakan ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah/ tujuan.

2. Faktor eksternal

Gaya Kepemimpinan Menurut (Alifiulahtin, A. & Utaminingsih, 2014) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut (Anderson, D., & Ackerman, 2016) terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu; gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*), dan gaya kepemimpinan orientasi pegawai (*employee oriented*).

a. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian (Tan dalam (Alifiulahtin, A. & Utaminingsih, 2014) Dalam konteks organisasi, terdapat 3 jenis kepercayaan seperti menurut (Sangadji, E. A., 2017); di antaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi

b. Budaya Organisasi Budaya

Budaya organisasi menurut Schein dalam (Titisari, 2016) mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. (Robbins & Judge, 2017) berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, terdapat 7 karakteristik budaya organisasi; *innovation and*

risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team oritation, aggreciveness, and stability.

2.1.3.3 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Terdapat lima dimensi OCB yaitu (Organ, Dennis, Podsakoff, 2011):

2. *Altruism*, perilaku membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang berkaitan erat dengan tugas oprasional organisasi tanpa ada paksaan.
3. *Conscuentiousness*, perilaku yang ditunjukkan melebihi syarat minimal yang dikehendaki perusahaan, seperti hadir lebih awal, memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal.
4. *Sportmanship* perilaku positif terhadap organisasi, dengan memberikan toleransi atau tidak mengeluh ataupun menuntut terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi.
5. *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, mencegah konflik supaya terhindar dari masalah interpersonal.
6. *Civic Virtue*, perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja sesungguhnya yang di capai seseorang. Pengertian kinerja sendiri adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seseorang pegawai dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi pegawai itu sendiri dan untuk keberhasilan perusahaan.

Menurut (Darajat, 2015) Kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang akan ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktifitas tertentu yang menjadi tugasnya.”

Maka dari itu, untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai, perusahaan perlu melakukan evaluasi atau penilaian kerja pegawai. Menurut (Widodo, 2015) “Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan setandar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang”.

Menurut (Mangkunegara, 2016) menyatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Menurut (Wibowo, 2016) Menyatakan “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Berdasarkan definisi di atas diketahui bahwa kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik

dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi kinerja

Menurut (Siagian & Khair, 2018) mengungkapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian.
2. Pengetahuan.
3. Rancangan Kerja.
4. Kepribadian.
5. Motivasi.
6. Kepemimpinan.
7. Gaya kepemimpinan.
8. Budaya organisasi.
9. Kepuasan Kerja.
10. Lingkungan kerja.
11. Loyalitas.
12. Komitmen.
13. Disiplin kerja.

Sedangkan Ada juga ahli yang mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut(Mathis & Jackson, 2013) yaitu sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi.
2. Otoritas dan tanggung jawab.

3. Disiplin.
4. Inisiatif.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu dikatakan efektif apabila mencapai tujuan dan dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong pencapaian tujuan.
2. Otoritas dan tanggung jawab, yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakanyang terbebaskan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.
3. Disiplin, yaitu sikap tingkah laku dan perbuatan sesuai dengan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
4. Inisiatif, yaitu seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Adapun menurut (Sutrisno, 2019) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi maka baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisiensi bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antaraperusahaan dan pegawai. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Seseorang yang melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka pegawai bersangkutan harus menerima hukuman yang telah disepakati.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Atasan yang buruk akan selalu mencagah inisiatif bawahan, terlebih bagi pegawai yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut(Sulaksono, 2015) Indikator kinerja pegawai secara individu adalah sebagai berikut :

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Efektivitas.
5. Kemandirian

Hal diatas dapat dejalaskan sebagai berikut :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Sedangkan menurut(Mangkunegara, 2016) indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
2. Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
3. Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.
4. Sikap kooperatif, mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap pegawai dari perusahaan lain.

Adapun Menurut (Mathis & Jackson, 2013) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu :

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketetapan Waktu.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan bekerjasama.

Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Kehadiran merupakan kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.
5. Kemampuan bekerjasama merupakan tingkat kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah serangkaian teori yang tertuang pada tinjauan pustaka, yang pada dasarnya merupakan gambaran sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi dari serangkaian masalah yang di tetapkan. Kerangka konseptual dari penelitian sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh *Leader Mamber Exchange* terhadap Kinerja Pegawai.

Sebagai akibat dari perlakuan pemimpin yang menyenangkan menjadi timbal balik dari kinerja pegawai (Asrori, 2016). Dan dari penelitian sebelumnya dalam jurnal Universitas Jambi juga membuktikan hubungan yang positif *Leader Mamber Exchange* (LMX) dengan kinerja pegawai juga sangat besar dampaknya, dimana *Leader Mamber Exchange* (LMX) disini merupakan kepemimpinan yang

memimpin para pegawainya secara langsung dan mempunyai intraksi yang baik. Sikap yang sesuai dengan keadaan yang ada akan menjadi kunci efektivitas kepemimpinan. Keberadaan sosok pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan hal yang sangat pokok dan penting karena memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang sesuai dan tepat dapat memberikan motivasi pegawai untuk lebih berani menyampaikan ide atau gagasan pemikirannya dan memberikan hasil kerja yang baik kepada pemimpin, karena pengaruh atas kepemimpinan atasan dapat menentukan sukses tidaknya pegawai dalam perestasi kerja. Apabila hubungan pegawai dan pemimpin terjalin dengan baik, pegawai cenderung rela untuk pekerja lebih dari porsinya, pekerja dengan serta merta, memberiri inisiatif lebih dan bekerja lebih maksimal.

Penelitian dari Audenaert (2016) ketika pegawai merasa LMX berkualitas tinggi, mereka mengalami kinerja pegawai manajemen ditafsirkan melalui hubungan LMX masing-masing. Pegawai organisasi berbeda hal sejauh mana mereka menganggap hubungan mereka dengan garis mereka manajer secara kualitatif.

Demikian juga dengan hasil penelitian dari Kim (2016) Teori LMX didasarkan pada gagasan bahwa tindakan ositif oleh pengawas dapat memimpin pegawai merasa hutang budi, membentuk pertukaran bantuan (Liden, 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan berkualitas tinggi antara pegawai dan atasan dapat membentuk motifasi kerja pegawai (Duyan, M. , & Süleyman, 2018). Hubungan seperti ini umumnya memiliki dampak positif pada hasil kerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

Bagi perusahaan, pegawai merupakan SDM yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada pegawai merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja yang telah pegawai berikan. Jika kompensasi dalam perusahaan dianggap layak oleh pegawai, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas pegawai. Kebanyakan demo kerja yang dilakukan disebabkan karena ketidakpuasan akan upah yang diberikan.

Pembayaran kompensasi pada umumnya diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan, tetapi jika pegawai yang kurang memiliki prestasi dan kemampuan akan merasa tertekan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi dapat sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut. Henderson dalam (Aamir, M., Khan, S., & Du, 2017) mengatakan:

“The productivity of an organizational and human resource management has a direct relationship with each other. If employees are managed appropriately i.e. job analysis, recruitment, training, motivational tools like compensation”.

Produktivitas organisasi dan manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan satu sama lain. Jika pegawai dikelola dengan tepat yaitu analisis pekerjaan, rekrutmen, pelatihan, alat motivasi seperti kompensasi. Jadi kompensasi merupakan salah satu cara agar meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan harus diberikan secara adil dan tidak jauh dari harapan pegawai. Jika hal tersebut dapat terpenuhi maka kepuasan dari pegawai

dapat menjadi pemicu untuk dapat meningkatkan kinerja. Jika pemberian kompensasi tidak tepat waktu berakibat pada kedisiplinan, sikap dan semangat kerja pegawai menurun (Suwati, 2013).

Kompensasi, motivasi, dan kinerja merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu proses manajemen sumber daya manusia. Kinerja pegawai yang nampak dalam output yang dihasilkannya merupakan pencerminan dari seberapa besar atau kuat kompensasi dan motivasi yang dimiliki oleh orang tersebut (Suparyadi, 2015).

Salah satu fungsi kompensasi yaitu dapat menjadi faktor motivasi untuk pegawai agar bekerja lebih baik. Untuk memperoleh kompensasi yang baik dan diharapkan maka pegawai akan bekerja lebih baik (Tanjung, 2020), (Usman et al., 2021). Kesimpulannya bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai berhubungan dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

LMX berpengaruh langsung terhadap OCB. (Jennifer, G., & Jones, 2015) menjelaskan, “*organizational citizenship behaviour (OCBs) is behaviour that is above and beyond the call of duty—that is, behaviour that is not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness*”. Definisi ini mengandung makna bahwa OCB itu merupakan perilaku yang melebihi panggilan tugas dimana merupakan perilaku yang tidak ditentukan oleh anggota organisasi, tetapi meskipun demikian penting bagi kelangsungan hidup dan efektifitas organisasi. Sedangkan (Schermerhorn, 2013) menyatakan bahwa, “*organizational citizenship behaviour is a willingness to go*

beyond the call of duty or go to the extra mile in one's work". Organizational citizenship adalah kemauan untuk menjalankan pekerjaan di luar kewajibannya. Seseorang yang memiliki *organizational citizenship* yang tinggi akan melakukan segala sesuatu untuk organisasinya walaupun tidak dibutuhkan untuk membantu kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Podsakoff: *We believe that our finding that LMX predicts citizenship behaviours moderately strongly has important implications for calibrating the predictive efficacy of LMX theory. That is, to the extent that the positive outcomes of employees' citizenship behaviours and of their task performance are not completely overlapping, the fact that LMX predicts citizenship behaviours as strongly as it predicts task performance suggests that the benefits associated with high-quality leader-member exchanges exceed what has been suggests by the validity of LMX in predicting task performance alone.*

LMX merupakan teori tentang kepemimpinan yang berhubungan dengan peningkatan antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai tujuan utama dasar pemikiran teori LMX bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya dan pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan dalam kelompok *out- group* hanya mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader*, dan hubungan

leader dengan *out-group*. Kesimpulannya bahwa LMX adalah kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dimana atasan memiliki kualitas hubungan timbal balik yang berbeda dengan masing-masing bawahannya, ditinjau berdasarkan pengenalan terhadap potensi dan posisi bawahannya adanya rasa dan keinginan untuk saling mendukung adanya pimpinan yang memahami terhadap permasalahan dan kebutuhan kerja dan efektifitas hubungan kerja yang efektif maka akan terjadi *feed-back* atau hutang budi dari bawahannya dengan adanya perilaku *extra role* atau OCB dari bawahan dan LMX merupakan salah satu prediktor dari OCB.

2.2.4 Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Secara teoritis menurut Shore dan Wayne dalam Angraini (2014) menyatakan pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*, dukungan *organisasional* ini maksudnya bagaimana organisasi memberikan kompensasi dan apresiasi yang seharusnya kepada pegawai.

Menurut (Fitrianasari, 2013) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. (Barusman, A. R. P., & Mihdar, 2014) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh (Mujiasih, 2015) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang positif,

sehingga hipotesis berbunyi “Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Menurut (Sutrisno, 2019) kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang pegawai dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi (Murty & Hudiwinarsih, 2012) yang meneliti pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai menemukan bahwa hubungan dua variabel ini mempunyai arah positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima maka akan semakin kuat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Penelitian lainnya dilakukan oleh (Fitrianasari, 2013) yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tak Langsung Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behaviour*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behaviour*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ, Dennis, Podsakoff, 2011). Penelitian (Dini, B. O., Waluyo, H. W., & Waluyo, 2018) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi job description, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para pegawainya memiliki OCB.

(Purba, D. E. and Seniati, 2016) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh (Podsakoff, 2014) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi performa organisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif signifikan (Chien. M., 2016) akan tetapi hasil penelitian (Lestari, E. R., & Ghaby, 2018) membuktikan pengaruh tidak signifikan. Walaupun terdapat inkonsistensi hasil penelitian, namun secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara OCB dengan kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

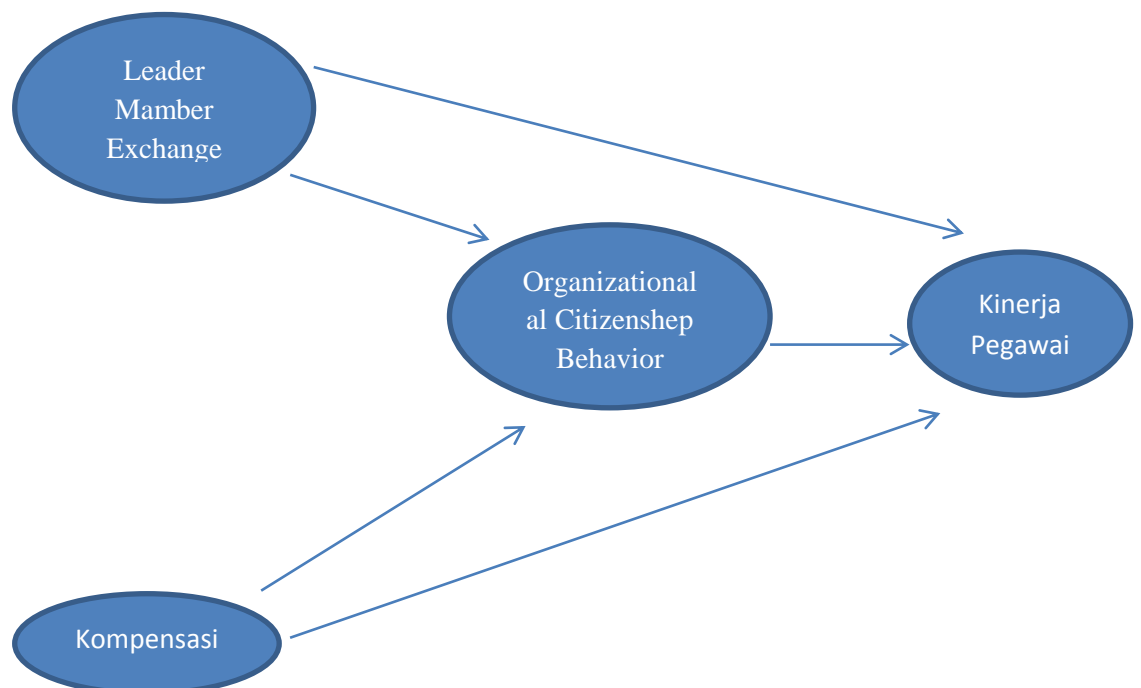
Kualitas intraksi atasan bawahan akan memberikan dampak meningkatkan kepuasan, kerja, produktifitas, dan kinerja pegawai. Perilaku intraksi sosial anggota organisasi yang lancer akan mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Hubungan dengan pemimpin menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai hubungan buruk dengan pemimpinnya, pegawai tersebut cenderung untuk bekerja secara tidak maksimal dan dapat mempengaruhi perusahaan. Selain hubungan dengan pemimpin, hubungan atara sesama rekan kerja juga sangat penting, karena pada dasarnya kinerja merupakan kemampuan seorang atau kelompok untuk memenuhi tanggung jawab.

Pegawai yang memiliki kualitas intraksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang bisa mereka lakukan, sedangkan pegawai yang memiliki kualitas intraksi yang rendah dengan atasannya cenderung

menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan lebih sekedar perilaku dasar sesuai dengan kontrak yang di sepakati oleh seorang pegawai.

2.2.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour*.

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin besar pemberian kompensasi maka semakin besar juga semangat kerja pegawai. Kompensasi adalah salah satu motivasi agar pegawai tetap menjaga kinerja dengan baik. Kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara OCB dengan kinerja pegawai. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan pentingnya kompensasi agar terjadinya timbal balik yang baik juga dari pegawai untuk mewujudkan tujuan perusahaan.



Sumber : Diolah oleh Peneliti

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang harus di uji kebenarannya atas suatu penelitian yang dilakukan agar dapat mempermudah dalam menganalisis. Mengarah pada rumusan masalah, teori yang di kemukakan dalam penelitian-penelitian terdahulu yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Adanya pengaruh positif antara Leader Mamber Exchange dengan Kinerja Pegawai di Dinas Ketenagakerjaan.
2. Adanya pengaruh positif antara Kompensasi dengan Kinerja Pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
3. Adanya pengaruh positif antara Leader Mamber Exchange dengan Organizational Citizenship Behaviour di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
4. Adanya Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
5. Adanya pengaruh positif antara Kompensasi dengan Organizational Citizenship Behaviour di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
6. Leader Mamber Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan sumber data primer. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dalam proses penelitiannya banyak menggunakan angka-angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran, sampai pada hasil atau penarikan kesimpulannya. Sedangkan data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau objek penelitian yang dilakukan (Noor, 2013).

Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antara variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrumen penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan proses statistik. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Dinas Ketenaga Kerjaan.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional menurut (Sugiyono, 2018) variabel akan menentukan peneliti untuk memenuhi unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1
Definisi Oprasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
<i>Leader Mamber Exchange (X1)</i>	<p>Menurut Setiawan et. El (2017), LMX merupakan peningkatan hubungan antara pemimpin dan pegawai yang meampu meningkatkan kinerja keduanya, dengan adanya LMX ini memberikan dampak positif untuk membuat pegawai lebih sukarela terhadap pekerjaan mereka dan merasa lebih nyaman ketika bekerja bersama pemimpinnya.</p> <p>Menurut (Kong et al., 2016) LMX ialah kualitas pertukaran antara hubungan interpersonal bawahan dengan atasannya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afeksi 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Penghormata 5. Perpesional
Kompensasi (X2)	<p>Menurut Hasibuan (2016) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang angsung atau tidak langsung untuk diterima pegawaisebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Fasilitas

	<p>perusahaan.</p> <p>menurut (Rivai, 2014) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi mereka pada perusahaan.</p>	
<p><i>Organizationalal Citizenship Behaviour (Z)</i></p>	<p>Menurut Djati dalam Titisari (2014) OCB merupakan perilaku pegawai baik terhadap rekan kerja atau perusahaan yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.</p> <p>Menurut (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja pegawai, yang memberikan kontribusi untuk lingkungan dan sosial di tempat kerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i>
<p>Kinerja (Y)</p>	<p>Menurut (Firdaus &</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kulit Kerja

	<p>Mulyapradana, 2018) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai tujuan organisasi yang dihungkan standar kinerja tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.</p> <p>Menurut (Wirawan, 2014) Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian
--	--	--

3.3 Tempat Dan Waktu Peneliiian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Ketenagakerjaan Provinsi Sumatera Utara yang terletak di jalan Asrama. Adapun waktu penelitian di lakukan dari bulan Januari 2023 s/d Juni 2023.

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian Dan Proses Pembuatan Skripsi

No	Proses Penelitian	Bulan																											
		Januari				Mei				Juni				Juli				Agustus				Setember							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Survey Pendahuluan	■	■	■	■																								
2.	Pengajuan Judul				■																								
3.	Pengumpulan Teori Penelitian				■																								
4.	Bimbingan Penyusunan Proposal					■	■	■	■																				
5.	Bimbingan Dan Proses Revisi									■	■	■	■																
6.	Seminar Proposal Manajemen													■	■														
7.	Pengumpulan Data																	■	■										
8.	Mengelolah Data																					■	■						
9.	Menganalisis Data																					■	■						
10.	Penyusunan Laporan Akhir																									■	■		
11.	Sidang Meja Hijau																												

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi menurut (Sugiyono, 2018) adalah objek yang secara keseluruhan digunakan untuk penelitian. Jadi apabila ada seseorang yang hendak meneliti semua karakteristik dan elemen dalam suatu wilayah penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang menjadi subjek penelitian adalah pegawai Dinas Ketenagakerjaan yang berjumlah 180 orang pegawai Dinas Ketenagakerjan Prov Sumatera Utara.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2018). Pengertian sampel menurut para ahli lainnya dalam hal ini yakni (Suharsimi, 2006) pada sampel penelitian ini diambil berdasarkan *teknik simple random sampling*. Oleh karna itu populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut :

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

Dimana

n= Ukuran Sampel

N= Ukuran Populasi

e= Presentase 10% (karna jumlah populasi kurang dari 1000

$$n = \frac{180}{1 + 180 \cdot (0,1)^2}$$

$$N = 64$$

Jadi berdasarkan perhitungan di atas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 pegawai.

Tabel 3.3
Sample

No	Bagian	Sampel
1.	Kepala Seksi Penegakan Hukum Ketenagakerjaan	9
2.	Kepala Seksi Norma Keselamatan dan Kesehatan Kerja	5
3.	Pengawas Ketenagakerjaan Ahli Madya	12
4.	Analisi bahan Penegakan Hukum Ketenagakerjaan	8
5.	Pengawas Ketenagakerjaan Ahli Muda	15
6.	Pengatminitrasian Umum	10
7.	Analisis Layanan Umum	5
Total		64

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data adalah data primer, yaitu data mentah yang diambil oleh peneliti sendiri (bukan dari orang lain) dari sumber utama guna kepentingan penelitian, dan data tersebut sebelumnya tidak ada (Juliandi et al., 2014). Di bawah ini teknik pengumpulan data penulis, yaitu sebagai berikut.

1) Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara adalah suatu kejadian atau suatu proses intraksi antara pewawancara dan narasumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung.

2) Teknik Angket

Quinsioner adalah pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variable yang diteliti. Metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada para pegawai di objek penelitian yaitu, Dinas Ketenagakerjaan Provinsi Sumatera Utara, dengan menggunakan skala *likert* dengan bentuk checklist dari setiap pertanyaan memiliki 5 opsi yaitu :

Tabel 3.4
Tabel Skala Likert

No.	Notasi	Kategori	Bobot
1.	SS	Sangat Setuju	5
2.	S	Setuju	4
3.	KS	Kurang Setuju	3
4.	TS	Tidak Setuju	2
5.	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya angket atau kuisioner yang telah disusun akan diuji kalayaknya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menguji validitas bertujuan untuk menguji sejauhmana ketetapan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar (Juliandi et al., 2014).

2. Uji Reabilitas

Pengujian Reliabilitas bertujuan untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memilih tingkat keterpercayaan yang tinggi (Juliandi et al., 2014).

Dalam pegujian validitas dan reabilitas penelitian menggunakan aplikasi PLS dengan dengan menggunakan analisa outer model lapangan dengan jumlah responden sebanyak 180 orang pegawai.

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2018). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secarasimultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas,

sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) Tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan. PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (convergent validity); (b) realibilitas dan validitas konstruk (construct reliability and validity); dan (c) validitas diskriminan (discriminant validity) serta analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama,

adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai squareroot of average variance extracted (AVE).
3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan

interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (Partial Least Square) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (hypothesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain :

1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen).

Kriteriannya :

Koefisien jalur (part coefficient) :

- 1) Jika nilai jalur Koefisien jalur (part coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel lain meningkat atau naik maka nilai variabel lainnya juga meningkat atau naik.
- 2) Jika nilai Koefisien jalur (part coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika suatu nilai variabel eksogen meningkat atau naik, maka variabel endogen akan menurun atau rendah.

Nilai probabilitas/signifikan (P-Value):

- 1) Jika nilai P-Values $< 0,05$ maka signifikan;
- 2) Jika nilai P-Values $> 0,05$ maka tidak signifikan;

2. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis Indirect Effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang di antara suatu variabel intervening (variabel mediator).

- 1) Jika nilai P-Values $< 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/OCB), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/LMX) dan (X2/Kompensasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja karyawan). Dengan kata lain, variabel mediasi “berperan” dalam mengantari/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/OCB), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/LMX) dan (X2/Kompensasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja karyawan). Dengan kata lain, variabel mediasi “tidak berperan” dalam mengantari/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Total Effect
Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung).

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 Keader Member Exchange (X1), 8 pernyataan untuk variabel Kompensasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 64 orang responden yaitu Karyawan Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Utara 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 variabel *Leader Member Excgange*, varibel Kompensasi dan variable *Organizational Citizenship Behaviour* maupun variabel Kinerja.

4.1.1.1 Karekteristik Responden

Berikut ini adalah karekteristik responden yang ada pada Karyawan Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4.2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	36	56.3	56.3	56.3
Laki-laki	28	43.7	43.7	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 36 orang karyawan perempuan (56,3%) dan 28 orang karyawan laki-laki (43,67) dari total keseluruhan 64 orang karyawan.

Tabel 4.3.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 Tahun	2	3.1	3.1	3.1
25-35 Tahun	29	45.3	45.3	48.4
36-45 Tahun	24	37.5	37.5	85.9
> 45 Tahun	9	14.1	14.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia > 25 tahun 2 orang atau sebesar (3,1%), 29 orang karyawan yang berusia 25-35 tahun atau sebesar (45,3%), 24 orang karyawan yang berusia 36-45 tahun atau sebesar (37,5%), dan 9 orang karyawan yang berusia >45 tahun atau sebesar (14,1%).

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diploma	8	12.5	12.5	12.5
Sarjana	56	87.5	87.5	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 8 orang karyawan berpendidikan Diploma atau sebesar (12,5%), 56 orang karyawan berpendidikan Sarjana atau sebesar (84,5%).

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 Tahun	15	23.4	23.4	23.4
5-10 Tahun	14	21.9	21.9	45.3
> 10 Tahun	35	54.7	54.7	100.
Total	64	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang lama bekerja < 5 tahun 15 orang atau sebesar (23,4%), 14 orang karyawan yang lama bekerja 5-10 tahun atau sebesar (21,9%), 35 orang karyawan yang lama bekerja >10 tahun atau sebesar (42,4%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

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

a. Variabel *Leader Member Exchange*

Tabel. 4.6
Skor Angket untuk Variabel *Leader Member Exchange* (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	42,2	31	48,4	6	9,4	0	0	0	0	64	100%
2	33	51,6	25	39,1	4	6,3	2	3,1	0	0	64	100%
3	24	37,5	34	53,1	6	9,4	0	0	0	0	64	100%
4	30	46,9	28	43,8	5	7,8	1	1,6	0	0	64	100%
5	27	42,2	32	50,0	4	6,3	1	1,6	0	0	64	100%
6	28	43,8	30	46,9	5	7,8	1	1,6	0	0	64	100%
7	29	45,3	25	39,1	7	10,9	3	4,7	0	0	64	100%
8	25	39,1	33	51,6	5	7,8	1	1,6	0	0	64	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

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 31 orang atau 48.8%.
- 2) Jawaban responden tentang Anda tahu bahwa pemimpin anda puas dengan pekerjaan anda, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 51.6%.
- 3) Jawaban responden tentang Pemimpin anda mengetahui masalah dan kebutuhan kerja anda, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 53.1%.
- 4) Jawaban responden tentang Pemimpin anda mengenali potensi anda, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 46,9%.
- 5) Jawaban responden tentang Pemimpin Anda menggunakan kekuasaannya untuk membantu Anda memecahkan masalah dalam pekerjaan Anda, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.
- 6) Jawaban responden tentang Pemimpin anda membantu anda dengan kewenangannya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 46,9%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya memiliki cukup percaya diri untuk membela dan menjelaskan keputusan pemimpin, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 29 orang atau 45,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Anda bisa menjelaskan hubungan kerja anda dengan pemimpin anda, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 51.6%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable leader member exchange , mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pimpinan mengenali potensi responden serta mengetahui masalah karyawannya serta pemimpin membantu dengan kewenangannya.

b. Variabel Kompensasi

Tabel. 4.7
Skor Angket untuk Kompensasi (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	18,8	34	53,1	17	26,6	1	1,6	0	0	64	100%
2	10	15,6	39	60,9	11	17,2	4	6,3	0	0	64	100%
3	7	10,9	39	60,9	17	26,6	1	1,6	0	0	64	100%
4	17	26,6	35	54,7	11	17,2	1	1,6	0	0	64	100%
5	8	12,5	40	62,5	15	23,4	1	1,6	0	0	64	100%
6	14	21,9	40	62,5	10	15,6	0	0	0	0	64	100%
7	22	34,4	36	56,3	6	9,4	0	0	0	0	64	100%
8	27	42,2	31	48,4	6	9,4	0	0	0	0	64	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diterima, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 53.1%.
- 2) Jawaban responden tentang Kompensasi yang diberikan dapat menunjang kebutuhan karyawan sehari-hari, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 60,9%.
- 3) Jawaban responden tentang Upah yang diberikan sudah layak dan adil, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 60.9%.

- 4) Jawaban responden tentang Upah yang diterima sudah sesuai dengan dengan peraturan pemerintah, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 54,7%.
- 5) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan intensif yang sesuai dengan kebutuhan seorang karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 62,5%.
- 6) Jawaban responden tentang Pemberian intensif kepada karyawan yang memiliki kinerja baik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang atau 62,5%.
- 7) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan berbagai tunjangan kepada karyawan seperti THR, tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, dll, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 56,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Fasilitas yang diberikan perusahaan agar karyawan semakin semangat dalam beraktivitas dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 48,8%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable kompensasi bahwa kompensasi yang diberikan dapat menunjang kebutuhan karyawan sehari-hari. Perusahaan juga memberikan berbagai tunjangan kepada karyawan seperti THR, tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, dll. Disamping itu perusahaan juga memberikan fasilitas yang baik agar karyawan semakin semangat dalam beraktivitas dalam bekerja.

c. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel. 4.8

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	31	48,4	30	46,9	3	4,7	0	0	0	0	64	100%
2	26	40,6	35	54,7	3	4,7	0	0	0	0	64	100%
3	29	45,3	30	46,9	5	7,8	0	0	0	0	64	100%
4	32	50,0	30	46,9	2	3,1	0	0	0	0	64	100%
5	32	50,0	29	45,3	2	3,1	1	1,6	0	0	64	100%
6	35	54,7	24	37,5	4	6,3	1	1,6	0	0	64	100%
7	24	37,5	37	57,8	3	4,7	0	0	0	0	64	100%
8	29	45,3	32	50,0	1	1,6	2	3,1	0	0	64	100%
9	30	46,9	30	46,9	4	6,3	0	0	0	0	64	100%
10	32	50,0	28	43,8	3	4,7	1	1,6	0	0	64	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 48,8 %.
- 2) Jawaban responden tentang Saya bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau 54,7%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan tempat Saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 46,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya tertarik untuk mencari informasi informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.

- 5) Jawaban responden tentang Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.
- 6) Jawaban responden tentang saya berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 54,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 57,8%.
- 8) Jawaban responden tentang Jika perusahaan membuat kebijakan baru dan tidak sesuai dengan saya.Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya pernah mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 46,9%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya pernah mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan *sharing* mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable *organizational citizenship behavior* bahwa mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa karyawan pernah membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, serta tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab.

d. Variabel Kepuasan Kinerja

Tabel. 4.9
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	42,2	33	51,6	3	4,7	1	1,6	0	0	64	100%
2	25	39,1	36	56,3	2	3,1	1	1,6	1	0	64	100%
3	28	43,8	31	48,4	5	7,8	0	0	0	0	64	100%
4	27	42,2	32	50,0	5	7,8	0	0	0	0	64	100%
5	26	40,6	34	53,1	3	4,7	1	1,6	0	0	64	100%
6	28	43,8	31	48,4	4	6,3	1	1,6	0	0	64	100%
7	22	34,4	36	56,3	6	9,4	0	0	0	0	64	100%
8	29	45,3	30	46,9	3	4,7	2	3,1	0	0	64	100%
9	28	43,8	32	50,0	4	6,3	0	0	0	0	64	100%
10	27	42,2	29	45,3	7	10,9	1	1,6	0	0	64	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

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 33 orang atau 51.6%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya akan memberikan melakukan pekerjaan dengan baik di perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 56,3%.
- 3) Jawaban responden tentang Selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditentukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 48.8%.
- 4) Jawaban responden tentang Selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.

- 5) Jawaban responden tentang Saya akan memanfaatkan waktu kerja seefisien mungkin sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 53,1%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya akan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 48,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya akan berinisiatif ketika ada pekerjaan yang mendesak, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 53,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya berusaha melakukan pekerjaan dengan seefektif mungkin, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 46,9%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya berusaha mengerjakan pekerjaan yang diberikan tanpa harus melibatkan orang lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 50%.
- 10) Jawaban responden tentang Ketika ada masalah yang dihadapi saya berusaha mengatasi permasalahan tersebut, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 29 orang atau 45,3%.

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, Efisiensi dalam melaksanakan tugas, Pelatihan Kerja, Inisiatif, Ketelitian, Kepemimpinan, Kejujuran maupun Kreativitas mayoritas responden menjawab setuju.

4.1.1.3 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

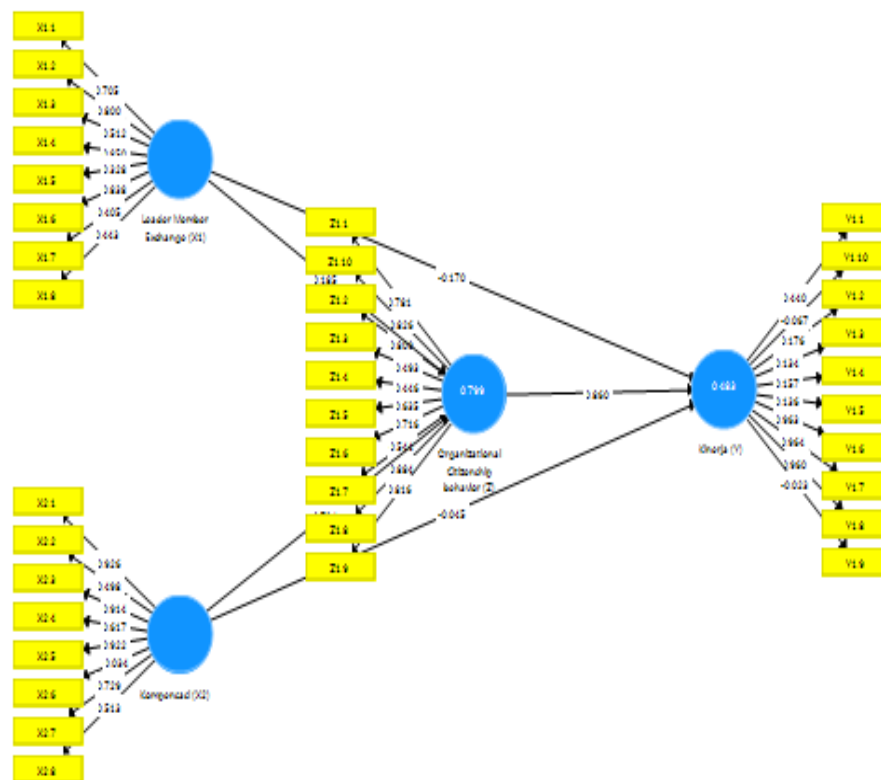
Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam

menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu: realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Berikut ini analisia model pengukuran (*Outer Model*) sebagai berikut:



4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai $loading > 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas.

Tabel 4.10 Hasil *Outer Loading*

	Kinerja (Y)	Kompensasi (X2)	Leader Member Exchange (X1)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
X1.1			0,705	
X1.2			0,800	
X1.3			0,612	
X1.4			0,850	
X1.5			0,828	
X1.6			0,838	
X1.7			0,705	
X1.8			0,643	
X2.1		0,926		
X2.2		0,798		
X2.3		0,914		
X2.4		0,617		
X2.5		0,922		
X2.6		0,734		
X2.7		0,729		
X2.8		0,613		
Y1.1	0,640			
Y1.10	0,767			
Y1.2	0,676			
Y1.3	0,734			
Y1.4	0,157			
Y1.5	0,136			
Y1.6	0,963			
Y1.7	0,964			
Y1.8	0,960			
Y1.9	0,723			
Z1.1				0,781
Z1.10				0,826
Z1.2				0,809
Z1.3				0,793
Z1.4				0,646
Z1.5				0,635
Z1.6				0,716
Z1.7				0,744
Z1.8				0,884
Z1.9				0,816

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 64 orang responden diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader Member Exchange* dan Kompensasi memenuhi standar validitas dengan nilai di atas 0.6 untuk setiap item pertanyaan dalam penelitian.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.11.

Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Kinerja (Y)	0,655
Kompensasi (X2)	0,815
Leader Member Exchange (X1)	0,769
Organizational Citizenship behavior (Z)	0,883

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader Member Exchange* dan Kompensasi memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.12
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kinerja (Y)	0,680
Kompensasi (X2)	0,868
Leader Member Exchange (X1)	0,835
Organizational Citizenship behavior (Z)	0,907

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader Member Exchange* dan Kompensasi memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja (Y)	0,307
Kompensasi (X2)	0,496
Leader Member Exchange (X1)	0,412
Organizational Citizenship behavior (Z)	0,505

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader Member Exchange* dan Kompensasi telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.14
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,483	0,467
Organizational Citizenship behavior (Z)	0,799	0,795

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,799 dan 0,483. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Leader Member Exchange dan Kompensasi dalam menjelaskan variabel Z yaitu Organizational Citizenship

Behavior adalah sebesar 79,9% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) dan kemampuan variabel X yaitu Leader Member Exchange dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja Pegawai adalah sebesar 48,3% dengan demikian model tergolong substansial (rendah).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.15
Hasil *F-Square*

	Kinerja (Y)	Kompensasi (X2)	Leader Member Exchange (X1)	Organizational Citizenship behavior (Z)
Kinerja (Y)				
Kompensasi (X2)	0,001			0,838
Leader Member Exchange (X1)	0,017			0,053
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,288			

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Leader member Exchange (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,017, maka efek yang rendah atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Leader member Exchange (X1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z) memiliki nilai 0,073, maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Kompensasi (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z) memiliki nilai 0,838, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0.001, maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,288, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.16
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

Hipotesis	T-Statistics	P-Values
Leader member Exchange (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,878	0,380
Kompensasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,204	0,838
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4,497	0.000
Leader member Exchange (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	2,257	0.024
Kompensasi (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	10,373	0.000

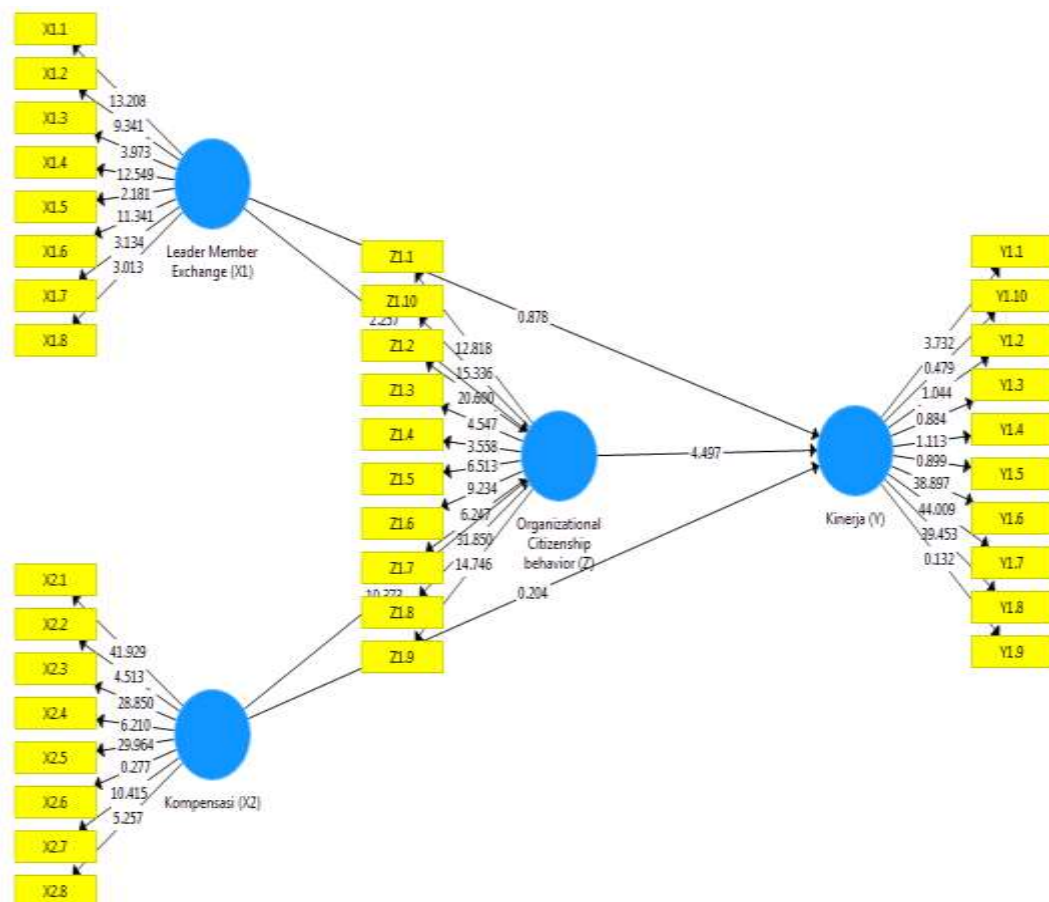
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,878. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin meningkat Leader member Exchange seorang terhadap seorang pegawai, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,380 > 0,05$, dengan demikian Leader member Exchange tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,204. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Kompensasi, maka semakin rendah pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,838 > 0,05$, dengan demikian Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 4,497. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Organizational Citizenship Behavior yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh Leader member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior mempunyai koefisien jalur sebesar 2,257. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Leader member Exchange seorang maka semakin tinggi pula Organizational Citizenship Behavior. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,024 < 0,05$, dengan demikian Leader member

Exchange berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai.

- Pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior mempunyai koefisien jalur sebesar 10,373. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompensasi memberi pengaruh pada Organizational Citizenship Behavior. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.



Gambar 4.2. Hasil Path Analysis

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel intervening (Organizational Citizenship Behavior), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X1/Leader member Exchange) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Organizational Citizenship Behavior), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X2/Kompensasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.17

Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T-Statistics	P-Values
Leader member Exchange (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	1,925	0.055
Kompensasi (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4,084	0.000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 1,925 dan p-values sebesar 0,055 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening tidak mampu memediasi pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 4,084 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18

Hasil Pengaruh Total

Hipotesis	T-Statistics	P-Values
Leader member Exchange (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,052	0,958
Kompensasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	3,057	0.002
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4,497	0.000
Leader member Exchange (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	2,257	0.024
Kompensasi (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Z)	10,373	0.000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 0,055 dengan nilai P-Values $0,958 > 0.05$ (tidak berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 3,057 dengan nilai P-Values $0.003 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil sebesar 4,497 dengan nilai P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh Leader member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior diperoleh hasil sebesar 2,257 dengan nilai P-Values $0.024 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
5. Total effect untuk pengaruh Kompensasi dan Organizational Citizenship Behavior diperoleh hasil sebesar 10,373 dengan nilai P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Leader member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 0,878 dengan angka signifikan 0,380. Hal ini menunjukkan semakin rendah Leader member Exchange seseorang maka akan semakin rendah pula kinerja pegawai seseorang.

Sebagai akibat dari perlakuan pemimpin yang menyenangkan menjadi timbal balik dari kinerja pegawai (Asrori, 2016). Dan dari penelitian sebelumnya dalam jurnal Universitas Jambi juga membuktikan hubungan yang positif *Leader Mamber Exchange* (LMX) dengan kinerja pegawai juga sangat besar dampaknya, dimana *Leader Mamber Exchange* (LMX) disini merupakan kepemimpinan yang memimpin para pegawainya secara langsung dan mempunyai intraksi yang baik. Sikap yang sesuai dengan keadaan yang ada akan menjadi kunci efektivitas kepemimpinan. Keberadaan sosok pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan hal yang sangat pokok dan penting karna memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang sesuai dan tepat dapat memberikan motivasi pegawai untuk lebih berani memyampaikan ide atau gagasan pemikirannya dan memberikan hasil kerja yang baik kepada pemimpin, karna pengaruh atas kepemimpinan atasan dapat menentukan sukses tidaknya pegawai dalam perestasi kerja. Apabila hubungan pegawai dan pemimpin terjalin dengan baik, pegawai cenderung rela untuk pekerja lebih dari porsinya, pekerja dengan serta merta, memberiri inisiatif lebih dan bekerja lebih maksimal.

Penelitian dari Audenaert (2016) ketika pegawai merasa LMX berkualitas tinggi, mereka mengalami kinerja pegawai manajemen ditafsirkan melalui hubungan LMX masing-masing. Pegawai organisasi berbeda hal sejauh mana mereka menganggap hubungan mereka dengan garis mereka manajer secara kualitatif.

Demikian juga dengan hasil penelitian dari Kim (2016) Teori LMX didasarkan pada gagasan bahwa tindakan ositif oleh pengawas dapat memimpin

pegawai merasa hutang budi, membentuk pertukaran bantuan (Liden, 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan berkualitas tinggi antara pegawai dan atasan dapat membentuk motivasi kerja pegawai (Duyan, M., & Süleyman, 2018). Hubungan seperti ini umumnya memiliki dampak positif pada hasil kerja pegawai.

4.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 0,204 dengan angka signifikan 0,838. Hal ini menunjukkan semakin rendah Kompensasi seseorang maka akan semakin rendah kinerja pegawai.

Bagi perusahaan, pegawai merupakan SDM yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada pegawai merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan atas kinerja yang telah pegawai berikan. Jika kompensasi dalam perusahaan dianggap layak oleh pegawai, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas pegawai. Kebanyakan demo kerja yang dilakukan disebabkan karena ketidakpuasan akan upah yang diberikan.

Pembayaran kompensasi pada umumnya diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan, tetapi jika pegawai yang kurang memiliki prestasi dan kemampuan akan merasa tertekan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi dapat sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut. Henderson dalam (Aamir, M., Khan, S., & Du, 2017) mengatakan:

“The productivity of an organizational and human resource management has a direct relationship with each other. If employees are managed appropriately i.e. job analysis, recruitment, training, motivational tools like compensation”.

Produktivitas organisasi dan manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan langsung dengan satu sama lain. Jika pegawai dikelola dengan tepat yaitu analisis pekerjaan, rekrutmen, pelatihan, alat motivasi seperti kompensasi. Jadi kompensasi merupakan salah satu cara agar meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan harus diberikan secara adil dan tidak jauh dari harapan pegawai. Jika hal tersebut dapat terpenuhi maka kepuasan dari pegawai dapat menjadi pemicu untuk dapat meningkatkan kinerja. Jika pemberian kompensasi tidak tepat waktu berakibat pada kedisiplinan, sikap dan semangat kerja pegawai menurun (Suwati, 2013).

Kompensasi, motivasi, dan kinerja merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu proses manajemen sumber daya manusia. Kinerja pegawai yang nampak dalam output yang dihasilkannya merupakan pencerminan dari seberapa besar atau kuat kompensasi dan motivasi yang dimiliki oleh orang tersebut (Suparyadi, 2015).

Salah satu fungsi kompensasi yaitu dapat menjadi faktor motivasi untuk pegawai agar bekerja lebih baik. Untuk memperoleh kompensasi yang baik dan diharapkan maka pegawai akan bekerja lebih baik (Tanjung, 2020), (Usman et al., 2021). Kesimpulannya bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai berhubungan dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 4,497 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin baik Organizational Citizenship Behavior seseorang maka akan semakin baik kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behaviour*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behaviour*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ, Dennis, Podsakoff, 2011). Penelitian (Dini, B. O., Waluyo, H. W.. & Waluyo, 2018) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi job description, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para pegawainya memiliki OCB.

(Purba, D. E. and Seniati, 2016) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh (Podsakoff, 2014) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi performa organisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif signifikan (Chien. M., 2016) akan tetapi hasil penelitian (Lestari, E. R., & Ghaby, 2018) membuktikan pengaruh tidak signifikan. Walaupun terdapat inkonsistensi hasil penelitian,

namun secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara OCB dengan kinerja pegawai.

4.3.4 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Leader member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 2,257 dengan angka signifikan 0,024. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Leader member Exchange* seseorang maka akan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* seseorang.

LMX berpengaruh langsung terhadap OCB. (Jennifer, G., & Jones, 2015) menjelaskan, "*organizational citizenship behaviour (OCBs) is behaviour that is above and beyond the call of duty-that is, behaviour that is not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness*". Definisi ini mengandung makna bahwa OCB itu merupakan perilaku yang melebihi panggilan tugas dimana merupakan perilaku yang tidak ditentukan oleh anggota organisasi, tetapi meskipun demikian penting bagi kelangsungan hidup dan efektifitas organisasi. Sedangkan (Schermerhorn, 2013) menyatakan bahwa, "*organizational citizenship behaviour is a willingness to go beyond the call of duty or go to the extra mile in one's work*". *Organizational citizenship* adalah kemauan untuk menjalankan pekerjaan di luar kewajibannya. Seseorang yang memiliki *organizational citizenship* yang tinggi akan melakukan segala sesuatu untuk organisasinya walaupun tidak dibutuhkan untuk membantu kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Podsakoff: *We believe that our finding that LMX predicts citizenship behaviours moderately strongly has important implications for calibrating the predictive efficacy of LMX theory. That is, to the extent that the positive outcomes of employees' citizenship behaviours and of their task performance are not completely overlapping, the fact that LMX predicts citizenship behaviours as strongly as it predicts task performance suggests that the benefits associated with high-quality leader-member exchanges exceed what has been suggested by the validity of LMX in predicting task performance alone.*

LMX merupakan teori tentang kepemimpinan yang berhubungan dengan peningkatan antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai tujuan utama dasar pemikiran teori LMX bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya dan pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader*, dan hubungan *leader* dengan *out-group*. Kesimpulannya bahwa LMX adalah kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dimana atasan memiliki kualitas hubungan timbal balik yang berbeda dengan masing-masing bawahannya, ditinjau berdasarkan pengenalan terhadap potensi dan posisi bawahannya adanya rasa dan keinginan untuk saling mendukung adanya pimpinan yang memahami terhadap

permasalahan dan kebutuhan kerja dan efektifitas hubungan kerja yang efektif maka akan terjadi *feed-back* atau hutang budi dari bawahannya dengan adanya perilaku *extra role* atau OCB dari bawahan dan LMX merupakan salah satu prediktor dari OCB.

4.3.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 10,373 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kompensasi seseorang maka akan semakin baik Organizational Citizenship Behavior.

Secara teoritis menurut Shore dan Wayne dalam Angraini (2014) menyatakan pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*, dukungan *organisasional* ini maksudnya bagaimana organisasi memberikan kompensasi dan apresiasi yang seharusnya kepada pegawai.

Menurut (Fitrianasari, 2013) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. (Barusman, A. R. P., & Mihdar, 2014) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh (Mujiasih, 2015) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang positif, sehingga hipotesis berbunyi “Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational*

Citizenship Behaviour (OCB). Menurut (Sutrisno, 2019) kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang pegawai dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi (Murty & Hudiwinarsih, 2012) yang meneliti pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai menemukan bahwa hubungan dua variabel ini mempunyai arah positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima maka akan semakin kuat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Penelitian lainnya dilakukan oleh (Fitrianasari, 2013) yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tak Langsung Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

4.3.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh *Leader member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 1,925 dengan angka signifikan 0,055. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh *Leader member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening.

Kualitas intraksi atasan bawahan akan memberikan dampak meningkatkan kepuasan, kerja, produktifitas, dan kinerja pegawai. Perilaku intraksi sosial anggota organisasi yang lancar akan mengurangi terjadinya perselisihan, dan

meningkatkan efisiensi. Hubungan dengan pemimpin menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai hubungan buruk dengan pemimpinnya, pegawai tersebut cenderung untuk bekerja secara tidak maksimal dan dapat mempengaruhi perusahaan. Selain hubungan dengan pemimpin, hubungan antara sesama rekan kerja juga sangat penting, karena pada dasarnya kinerja merupakan kemampuan seorang atau kelompok untuk memenuhi tanggung jawab.

Pegawai yang memiliki kualitas intraksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang bisa mereka lakukan, sedangkan pegawai yang memiliki kualitas intraksi yang rendah dengan atasannya cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan lebih sekedar perilaku dasar sesuai dengan kontrak yang disepakati oleh seorang pegawai.

4.3.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,084 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening.

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin besar pemberian kompensasi maka semakin besar juga semangat kerja pegawai. Kompensasi adalah salah satu motivasi agar pegawai tetap menjaga kinerja dengan baik. Kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara OCB dengan kinerja pegawai. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan

pentingnya kompensasi agar terjadinya timbal balik yang baik juga dari pegawai untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Tidak ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
2. Tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
3. Ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
4. Ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
5. Ada pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
6. Tidak ada pengaruh Leader member Exchange terhadap Kinerja Pegawai kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
7. Ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Melihat dari hasil penelitian yang dilakukan, bahwa Leader member Exchange tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga atasan harus lebih memperhatikan bawahannya dalam bekerja. Sehingga kedekatan antara atasan dan bawahan tercipta sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.
2. Agar lebih memperhatikan dalam pemberian kompensasi hendaknya pemberian kompensasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawainya selain itu dilihat juga pembagiannya sudah teratur atau belum dan jumlah yang diberikan sudah tepat atau tidak.
3. Instansi sebaiknya terus memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, misalnya dengan memberikan reward kepada karyawan-karyawan yang berprestasi, menyediakan sarana pelatihan seperti team work untuk memperkuat kerja sama dalam tim, leadership untuk kepemimpinan, dan meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, pengembangan kompetensi sehingga karyawan dapat meningkatkan kualitas diri, memberikan peluang promosi lebih besar bagi karyawan yang ingin maju dalam karir, karena perilaku citizenship behavior akan lebih muncul pada karyawan yang merasa diperlakukan baik oleh perusahaan.
4. Untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagikaryawan agar semangat dalam bekerja. Perlu pula kepekaan

untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel terikat, yaitu Leader member Exchange dan Kompensasi, variabel intervening terdiri dari 1 variabel yaitu Organizational Citizenship Behavior sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai seperti pengawasam lingkungan kerja, disiplin kerja dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Alifiulahtin, A. & Utaminingsih, U. (2014). *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, Dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Amir, M., Khan, S., & Du, J. (2017). An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(1), 206–214.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media.
- Anderson, D., & Ackerman, L. (2016). *Beyond Change Management: Ddvanced Strategies for Today's Transformational Leader*. Jossey-Bass.
- Arif, M., Syaifani, P. E., & Siswadi, Y. Jufrizen, J. (20180). *Proceeding UII-ICABE*, 263-276.
- Asrori, A. (2016). Keterkaitan Antara Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Komitmen Afektif Dan Kinerja Studi Pada Pegawai PT Adikencana Mahkotabuana Kebakkramat Karanganyar. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 5(1), 25–32.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Pustaka Setia.
- Barusman, A. R. P., & Mihdar, F. (2014). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour with Organizational Commitment as the Moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(9), 118–126.
- Berdicchia, D. (2015). The Relationship between LMX and Performance : The Mediating Role of Role Breadth Self Efficacy and Crafting Challenging Job Demands. *Journal of Management*, 3(1), 1–28.
- Berrin, E., & Bauer, T. N. (2015). *The Oxford Handbook of Leader Member Exchange*. Oxford University Press.
- Chien. M. (2016). Chien. M. 2004. An Investigation of The Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Accounting Review of American Academy of Business*, 1(1), 1–12.
- Choy. J. D. M., & Djurkovic, N. (2016). Leader Member Exchange and Job Performance : The Mediating Roles of Delegation and Participation. *Journal of Management Development*, 35(1), 1–32.

- Darojat, T. A. (2015). *Manajemen Personalia Masa Kini*. Refika Aditama.
- Dini, B. O., Waluyo, H. W., & Waluyo, D. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Pt Askrido (Persero) Cabang Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 1(1), 1–5.
- Duyan, M. , & Süleyman, M. Y. (2018). The Effect of Leader-Member Exchange on Job Performance of Academic Staff: An Empirical Evidence from Higher Education Institutions. *Journal of Human Sciences*, 15(2), 11–29.
- Farisi, S., Kalsum, U. & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja. *Proding Seminal Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., Pane, I. H. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora*, 1(1), 29–42.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliani, E. (2021). The influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behaviour With Job Satisfacction As An Intervening Variabbe At Youth And Sports Office Of North Sumatera Province. *International Journal Of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management And Sharia Administrasion (IJBAS)*, 1(2), 257–268.
- Fitrianasari, D. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Kinerja Pegawai (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 12–24.
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Harthantyo, Y., & and Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Percieved Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Pegawai Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–13.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). The Influence Of Organizational Culture And Organizational Commitment On Employee Performance. *Jesya (Journal of Islamic Economics and Economics)*1(1), 9-25.

- Noor, S. F. H., & Jufrizen. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 26-41.
- Jennifer, G., & Jones, G. R. (2015). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Pearson Education.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18.
- 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 "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital*, 405-424.
- 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., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). Gultom The Effect Of Compensation, Organizational Culture And Islamic Work Ethic Towards The Job Satisfaction And The Impact On The Permanent Lecturers. *International Business Management*, 53-60.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keskaf Fisip*, 14(2), 579-592.
- Jufrizen, J. (2017). Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Effect Of Compensation On Employee Performance. *Scientific Journal of Management and Business*, 17(1), 34-53.
- Jufrizen, J. (2015). The Effect Of Compensation And Career Development On Organizational Commitment With Job Satisfaction As An Intervening Variable At Pt. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Scientific Journal Of Management And Business*, 15(1), 1-11.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162-183.
- Jufrizen, J. (2016). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital*, 405-424.

- Nurnaningsih, S. & W Wahyono (2017). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation and Organizational Commitment on Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365-378.
- Jufrizen, J. Farisi, S., Azhar, M. E. & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behaviour dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Medan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*,3(1), 34-49.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. UMSU Press.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Alfabeta.
- Lestari, E. R., & Ghaby, K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Liden, R. C. (2014). Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader Member Exchange. *Academy of Management Proceedings*, 113–121.
- Luthans, F. (2014). *Organizational Behaviour* (Andi (ed.)).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Thomson Learning.
- Moeheriono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Pegawai. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Akuntansi

(Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(02), 215. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>

Compensation and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction

MI Nasution, MA Prayogi, DRP Jufrizen, A Juliandi

ICASI 2019: Proceedings of The 2nd International Conference On Advance And

Noor, A. (2013). *Manajemen Event*. Alfabeta.

Organ, D. W., & Podsakoff, P. M. M. (2011). *Organizational Citizenship Behaviour: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publication.

Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Kepuasan Kerja. *Proding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 677–698.

Pitoyo, J. D., & Sawitri, R. S. (2016). Transformational Leadership, Meaning In Work, Leader Member Exchange (LMX), Job Performance Dan Work Engagement. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 16(2), 15–34.

Podsakoff, P. M. (2014). Organizational Citizenship Behaviour and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 262–270.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behaviour. *Proding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.

Purba, D. E. and Seniati, A. N. L. (2016). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Makara, Sosial Humaniora*, 8(2), 105–111.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.

Sangadji, E. A., & S. (2017). *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Andi.

Schermerhorn, J. R. (2013). *Manajemen*. Yogyakarta: Andi.

Sharifkhani, M. J., & Khazaei, P. (2016). The Impact of Leader-Member Exchange on Knowledge Sharing and Performance. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(3), 289–305.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Citapustaka Media.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Erlangga.
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *EJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.
- Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Titisari, P. (2016). Peranan Organizational Citizenship Behaviour: Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Jakarta: Mitra Wacana Media. *Lecturer Scientific Publication (Publikasi Ilmiah)*, 1(1), 1–13.
- Usman, S., Rambe, & Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Penempatan, Kompensasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 90–101.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Yulk, G. (2013). *Leadership In Organizational*. Indeks.
- Zulfa, N. F. I. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 414–424.