

**PENGARUH KOMPETENSI DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Pada Aparatur Sipil Negara Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang)



Tesis diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Oleh :

**IRA FAJAR PUTRI
P.32.2015.00516**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO
SEMARANG
2019**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan Aparatur Sipil Negara sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang – Undang 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Setiap instansi pemerintah harus mewujudkan pelayanan yang *excellent* atau prima, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh kinerja pegawai secara maksimal. Kinerja pegawai menjadi tolok ukur dari keberhasilan organisasi. Pegawai dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:4), Kinerja adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari seseorang, sebuah proses secara keseluruhan dimana hasilnya dapat ditunjukkan bukti konkritnya dan dapat diukur. Menurut Siagian (2012:16), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : gaji,

lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, serta komunikasi. Wexley dan Yukl (2005) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah kompetensi, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*

Salah satu faktor terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja instansi, yaitu kompetensi. Pegawai yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka organisasi akan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya. Timbal balik yang sesuai antara organisasi dengan pegawai yang bekerja, membuat pegawai akan berkomitmen terhadap organisasi tempat dia bekerja sekarang (Fadli, 2012). Kompetensi yang dimiliki PNS harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dalam mengantisipasi perubahan inilah diperlukan perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) untuk bekerja demi kemajuan organisasi, bukan untuk tujuan individu. Penelitian yang dilakukan Nursangadah (2017) menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Suhardi & Syaifullah (2017) dan Sulstyan (2017) menyatakan kompetensi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Leader Member Exchange merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012).

Terbentuknya hubungan interpersonal khususnya komunikasi yang baik akan sangat menunjang kinerja organisasi. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Sudirjo (2013) dan Elshifa (2018) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Kambu et al. (2012) dan Putra (2016) menyatakan *Leader Member Exchange* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Seorang pegawai dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggung jawab yang besar serta tuntutan akan peran profesinya, dan di lain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari profesinya, sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran dari para pegawai yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. OCB mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Minarsih, 2012). Organisasi diharapkan perlu memberikan perhatian lebih pada OCB anggotanya untuk lebih mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuannya. Penilaian kinerja pegawai mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi pegawai untuk menilai kinerja

pegawai. Organisasi dapat mendorong agar pegawai berlaku positif (Ahdiyana, 2010). Penelitian yang dilakukan Kambu et al. (2012), Maria & Yuniawan (2016), Suhardi & Syaifullah (2017), Elshifa (2018) dan Sulistyawan (2017) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Oka (2015) menyatakan *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berkaitan dengan obyek penelitian, Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, saat ini menghadapi permasalahan pegawai di lingkungan instansi semakin kompleks yaitu sehubungan dengan pelaksanaan Peraturan Walikota Semarang Nomor 69 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, maka khususnya Pemerintah Kota Semarang melakukan penataan kelembagaan perangkat Daerah berdasarkan analisa kebutuhan organisasi dengan memperhatikan aspek personil, perlengkapan dan pembiayaan dengan prinsip-prinsip efisiensi, efektifitas rasional serta visi dan misi yang jelas.

Pengelolaan SDM Aparatur Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang saat ini berupaya untuk menempatkan aparatur penyelenggara pemerintahan kepada posisi yang tidak hanya melayani masyarakat (*public servant*), tetapi juga menjadi mitra masyarakat, dan mampu melaksanakan kerjasama bersama masyarakat. Namun demikian yang terjadi di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang

menunjukkan pegawai dalam bekerja tidak berjalan secara maksimal dan masih perlu ditingkatkan. Sebagai data pendukung yang menggambarkan permasalahan pegawai, peneliti melakukan pra survey pada 30 pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang tersaji pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Hasil Pra Survey

Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Total	%
Pimpinan selalu memotivasi kepada saya dalam bekerja.	14	46,7	16	53,3	30	100
Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas.	18	60,0	12	40,0	40	100
Saya dapat memberi toleransi kepada rekan kerja	15	50,0	15	50,0	30	100
Tempat saya bekerja memberikan kesempatan yang luas bagi pegawai yang ingin maju dalam berkarir.	11	36,7	19	63,3	30	100
Saya selalu berpartisipasi terhadap kegiatan instansi	15	50,0	15	50,0	30	100
Saya selalu siap membantu orang lain	15	50	15	50,0	30	100
Rata-Rata	14	46,7	16	53,3	30	100

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa pegawai yang berperilaku *OCB* atau memiliki *OCB* yang masih kurang yaitu sebesar 46,7%, hal ini menunjukkan pegawai kurang menunjukkan sikap sukarelanya terhadap organisasinya. Maka dari itu menyebabkan kurangnya harmonisasi antara pegawai dengan organisasi yang menjadi sebab minimnya perilaku *OCB* yang muncul. Perilaku *OCB* yang kurang dapat dijelaskan dalam lima dimensi *OCB*, yaitu:

1. *Altruism* (ketidakegoisan)

Inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, atau karena berhalangan masih dapat dikatakan rendah. Biasanya atasan harus memberi instruksi terlebih dahulu baru kemudian pegawai membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati)

Kurangnya motivasi yang dimiliki pegawai membuat pegawai tersebut tidak selalu bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya.

3. *Sportmanship* (sikap sportif)

Tidak semua pegawai dapat memberikan toleransi kepada rekan kerjanya, dan tidak semua pegawai ingin bertahan di dalam instansi.

4. *Courtesy* (kesopanan)

Kurangnya kebijakan dalam menyelesaikan masalah dan kurangnya komitmen dengan instansi membuat indikator ini masih dapat dikatakan kurang baik.

5. *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan)

Kurangnya partisipasi pegawai dalam kegiatan di luar jam kerja. Biasanya pegawai akan ikut berpartisipasi apabila kegiatan tersebut menarik bagi dirinya.

Sebagai data pendukung yang menggambarkan permasalahan pegawai, berikut ini disajikan tabel tentang jenis kegiatan dan target yang dicapai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang selama tahun 2016-2017 :

Tabel. 1.2
Jenis Kegiatan Dan Target Yang Dicapai
Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang Tahun 2016-2017

No	Indikator kinerja sesuai tugas	Target	Realisasi	
			2016	2017
1	Program pelayanan administrasi	100%	88%	90%
2	Perawatan Sarana/Prasarana	100%	90%	88%
3	Pelaksanaan Pekerjaan	100%	91%	92%
4	Program peningkatan disiplin aparatur	100%	90%	90%
5	Program pelaporan capaian kinerja	100%	89%	89%
Rata-rata		100%	89,60%	89,80%

Sumber : Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa kegiatan dan target yang dicapai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang Tahun 2016-2017 masih dibawah standar yang ditetapkan instansi yaitu 97%. Hal ini mengindikasikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sebagian besar belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya, hal ini akan menunjukkan kondisi kinerja pegawai yang masih rendah dan masih perlu ditingkatkan, hal ini dilihat dari kondisi saat ini, yaitu:

1. Kompetensi dan kualitas SDM masih terbatas dan manajemen SDM belum mengarah pada peningkatan kinerja pegawai
2. Belum adanya prosedur operasi baku (*standard operating procedure*) sehingga masih rendahnya keterlibatan kerja pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama-sama maupun mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya. Pegawai yang tidak terlibat dalam pekerjaan biasanya mengabaikan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan oleh rekan kerjanya,

sehingga pada saat pegawai yang bersangkutan mendapatkan rotasi pekerjaan, pegawai yang bersangkutan susah beradaptasi dengan bidang atau bagian yang baru, sehingga pencapaian kinerja yang diharapkan menjadi kurang optimal.

3. Belum optimalnya kapasitas kelembagaan, antara lain struktur, tupoksi, indikator kinerja utama kelembagaan dan prosedur kerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja lembaga Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

Dari indikasi tersebut, peneliti menduga bahwa OCB pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa kondisi kerja dan perilaku kerja pegawai yang tidak mencerminkan perilaku OCB yang diharapkan. Pegawai yang menampilkan OCB dapat disebut dengan *good citizen* (pegawai yang baik). Jika pegawai dalam suatu organisasi memiliki OCB, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya

Beberapa penelitian sebelumnya berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening memperlihatkan adanya perbedaan atau kesenjangan dalam kesimpulan penelitiannya. Dari hasil penelitian terdahulu yang hasilnya tidak konsisten antara satu dengan yang lainnya maka menjadi research gap dalam penelitian ini untuk membuktikan langsung perbedaan yang ada di lapangan. Berdasarkan

permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah kompetensi dan *Leader Member Exchange* juga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yang selanjutnya dapat mempengaruhi dalam peningkatan kinerja pegawai. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian dengan mengambil judul **"Pengaruh Kompetensi Dan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Pada Aparatur Sipil Negara Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang)"**.

1.2 Rumusan Masalah

Rendahnya kinerja pegawai merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, agar proses pembinaan dan pengembangan pegawai berlangsung tanpa hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Intansi harus meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Kemudian muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang ?

2. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang ?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange* melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

4. Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange* melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* dengan kompetensi dan *Leader Member Exchange*.

2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui konteks *Organizational Citizenship Behavior*

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang diterapkan oleh perusahaan. Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Warongan, 2014).

Kinerja menurut Supiyanto (2015) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan personel yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Menurut Mangkunegara (2012:9) definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nawawi (2010:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non

material. Kinerja karyawan menunjuk pada karakteristik pekerjaan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Mangkunegara (2012:67-68) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Nugroho, dkk (2016) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Mathis dan Jackson (2011:69) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

1. Kinerja Karyawan Individual
 - a. Faktor Kinerja Individual

Faktor yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja meliputi:

- 1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang baik berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis maka karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

- 2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya.

3) Lingkungan Organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai: Kinerja (*Performance - P*) = Kemampuan (*Ability-A*) x Usaha (*Effort-E*) x Dukungan (*Support-S*)

2. Motivasi Individual

Motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Konsep ekuitas dan harapan menunjukkan bahwa motivasi bersifat kompleks dan pribadi, tetapi strategi dan taktik. Manajerial harus komprehensif agar dapat menyampaikan ekuitas dan harapan individu.

2. Hubungan Individual/Organisasi

Karena kondisi ekonomi jangka panjang sebagian besar organisasi mendasarkan pada usaha para karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi yang telah berulang kali berhasil menunjukkan bahwa hubungan individual benar-benar berarti dan harus diatur dengan efektif.

3. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Interaksi individu dan pekerjaan menentukan tingkat kepuasan/ ketidakpuasan kerja dan komitmen organisasional. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

4. Retensi Sumber Daya Manusia

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut. Selain itu, kontinuitas karyawan memberikan “kesan karyawan” yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain

Menurut Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No 1 Tahun 2013 yang diberlakukan mulai tanggal 1 Januari 2014 maka penilaian kinerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja

pegawai. Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi

a. Aspek Kuantitas

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

b. Aspek Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

c. Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

d. Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan dapat menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

Ketentuan lebih lanjut mengenai Sasaran Kerja Pegawai diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK).

2. Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, penilaianm kerja juga diukur dengan indicator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Aspek-aspek penilaian perilaku kerja yang tercantum pada Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah :

a. Orientasi Pelayanan

Sikap dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan/atau instansi lain.

b. Integritas

Kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

c. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

d. Disiplin

Kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-

undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhkan hukuman disiplin.

e. Kerja Sama

Kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f. Kepemimpinan

Kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi

Dimensi kinerja menurut pendapat Sudirjo (2013) yakni: prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menjelaskan kinerja Karyawan dibagi menjadi 4 dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efektivitas.

Rusdiana dan Wijayanti (2014) menjelaskan dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah

1. Kuantitas kerja karyawan
2. Kualitas kerja karyawan
3. Efisiensi karyawan
4. Standar kualitas perusahaan

5. Usaha karyawan
6. Standar professional karyawan
7. Kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti
8. Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat
9. Ketepatan karyawan
10. Pengetahuan karyawan
11. Kreatifitas karyawan

Maria dan Yuniawan (2016) menjelaskan dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja,
3. Efisiensi,
4. Kemampuan karyawan,
5. Ketepatan waktu,
6. Pengetahuan karyawan,
7. Kreativitas,
8. Melaksanakan tugas sesuai prosedur

Dimensi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2011:378) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Dimensi kinerja pegawai menurut Sugiono (2012:105), yaitu ;

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana

antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

2.1.2 Kompetensi

Ierhasy (2014) menyatakan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seorang dalam pekerjaannya. Menurut asal katanya kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap atau menguasai. Sedangkan kompetensi itu sendiri berarti (a) kekuasaan untuk memutuskan sesuatu; (b) kemampuan menguasai secara abstrak dan kongkrit. Menurut Makmun dalam Ierhasy (2014) menjelaskan bahwa kompetensi adalah menunjukkan pada tindakan rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang ditetapkan.

Menurut Robbins (2010:46) kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selain itu disebutkan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Menurut Sutrisno (2011:202) kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi atau kinerja kerja yang memuaskan. Perilaku ini biasanya dibutuhkan secara konsisten oleh para karyawan yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa dinamakan sebagai kompetensi. Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia

dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja.

Wibowo (2012:324) mengemukakan bahwa: kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Menurut Moeheriono (2012:5) kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat didefinisikan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang

dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Wibowo (2012:325) mengemukakan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau di inginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Sutrisno (2011:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja

Moehariono, (2012:17) menyatakan bahwa ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.

2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Michael Zwell memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement, relationship, personal attribute, managerial, dan leadership*. (Wibowo, 2012:330)

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja

sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.1.3 *Leader Member Exchange*

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1976 menjelaskan bahwa teori

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012). *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Menurut Griffin (2004) *Leader Member Exchange* (LMX) adalah hubungan yang variatif antara atasan dengan bawahan. LMX itu terjadi karena keterbatasan waktu atasan untuk berinteraksi dengan semua bawahan dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Ivancevich, et al (2006) menjelaskan *Leader Member Exchange* (LMX) mengklasifikasikan bawahannya menjadi anggota *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* akan menerima penugasan yang menantang dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sedangkan anggota *out-group* menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit

Cakupan isi dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Bien, 1995). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan (*Relationship*) antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi. Sparrowe dan Liden (1997) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu :

1. Menilai (*Testing and Assessment*)

Pada tahap ini masih belum ada hubungan diantara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori in-group maupun out-group berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.

2. Pengembangan Kepercayaan (*Development of Trust*)

Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka. Sebagai timbal baliknya, maka para bawahan yang termasuk ke dalam kategori in-group akan memperlihatkan loyalitas kepada pemimpinnya.

3. Tercipta Ikatan Emosional (*Creation of Emotional Bond*)

Seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat masuk ke dalam tahapan ini, dimana hubungan dan juga ikatan diantara keduanya menjadi kuat secara emosional. Pada tahap ini, seorang bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap atasan.

Adanya Hubungan LMX yang tinggi memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja pekerjaan (Graen dan Bien, 1995). Karakteristik hubungan LMX yang tinggi adalah sebagai berikut :

1. Adanya sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan.
2. Timbul kepercayaan baik dari atasan kepada bawahan maupun kepercayaan bawahan terhadap atasan.

3. Terpenuhiya kewajiban atasan dan bawahan
4. Memiliki pertimbangan yang matang sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Graen dan Bhien (1995) terdapat tiga dimensi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu

1. *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain. *Respect* diukur dengan
 - Pemimpin menghargai dan mengakui potensi karyawan
 - Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan
2. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk. *Trust* diukur dengan
 - Memiliki rasa hormat kepada pemimpin.
 - Memiliki keyakinan terhadap pemimpin
3. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan
 - Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan,
 - Hubungan kerja antara pemimpin dengan karyawan.

Leader Member Exchange (LMX) menggunakan dimensi yang dikembangkan menurut Liden dan Maslyn (1998) dalam Anggriawan (2012):

1. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan atasan kepada bawahan dalam situasi apapun (atasan akan membela jika sekiranya ada bertindak tidak baik).

2. Afeksi

Afeksi (pengaruh) merupakan bentuk kepedulian antara atasan dan bawahan karena sikap keperibadian yang dimiliki (atasan percaya terhadap keahlian yang dimiliki oleh karyawan dan atasan termasuk orang yang disukai sebagai teman).

3. Kontribusi

Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4. Penghormatan profesional

Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

Putra (2016) menjelaskan dimensi yang digunakan untuk *Leader Member Exchange* (LMX) adalah

1. Saling menghormati

2. Kepercayaan

3. Kewajiban antara atasan dan bawahan
4. Pertimbangan panjang

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1988) mendefinisikan OCB “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization*” (perilaku individual yang bebas (diskresioner), tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa dalam agregat mempromosikan fungsi yang efektif dari organisasi). Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menjelaskan bahwa sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena kinerja individual dapat mempengaruhi kinerja tim atau kelompok yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Jehad dkk. (2011) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diskresi, yaitu tidak terkait dengan formal sistem penghargaan organisasi, dan, secara agregat, mempromosikan fungsi

efektif organisasi. Selain itu, OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum peran yang diharapkan oleh organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan atau organisasi yang lebih besar.

Minarsih (2012) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta dan Srirang (2010) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Menurut Greenberg and Baron (2003), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi

Kumar *et al.* (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Kumar *et al.* (2009) menyatakan bahwa OCB merupakan:

1. Perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku tersebut ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut.
2. Perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi.
3. Perilaku yang bergantung pada setiap individu untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja.
4. Perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,

3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal dan secara otomatis akan meningkatkan kinerja karyawan.

OCB diperlukan dalam suatu organisasi dan perlu mendapatkan perhatian serius, tidak lain karena OCB memiliki banyak manfaat terhadap organisasi seperti yang dikemukakan oleh Podsakoff dan Mac Kenzie (2000 dalam Rohmah, 2011), sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja (*Altruism*) akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

2. OCB meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang merasa bertanggung jawab pada kehidupan organisasi (menampilkan perilaku *civic virtue*) akan membantu manajer mendapatkan sarana dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan (*altruism*) sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, misalnya membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral,

kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena

permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. OCB meningkatkan stabilitas kerja organisasi

Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat (*altruism*) akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.

8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

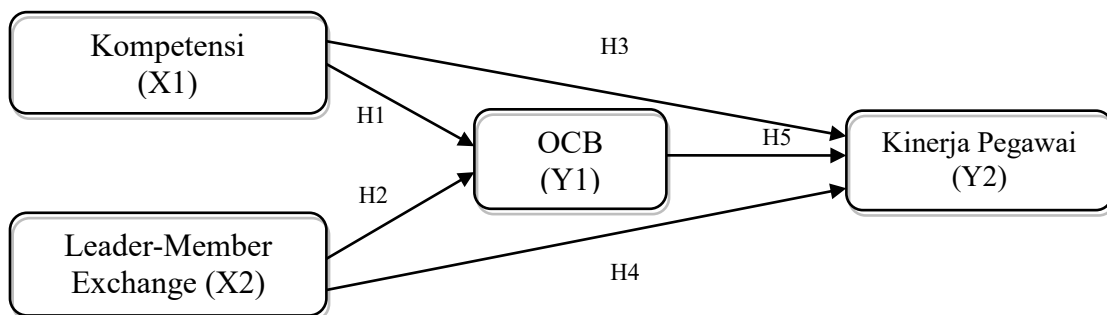
NO	JUDUL DAN NAMA PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> , Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua Kambu (2012)	Variabel Bebas <i>Leader-Member Exchange</i> , Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan <i>OCB</i> Variabel Terikat Kinerja Pegawai	<i>Leader-Member Exchange</i> yang baik belum mampu membentuk <i>organizational citizenship behavior</i> serta meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya persepsi dukungan organisasional, budaya (budaya etnis papua) secara parsial mampu membentuk <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja pegawai.
2	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah) Sudirjo (2013)	Variabel Bebas <i>Leader-Member Exchange</i> , Pemberdayaan Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Variabel Terikat Kinerja Pegawai	<i>Leader Member Exchange</i> dan Pemberdayaan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisa sional dan <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, . Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, <i>Leader Member Exchange</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional, Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja dengan mediasi Komitmen Organisasional
3	<i>Person organization Fit</i> , Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Dan Seririt Oka (2015)	Variabel Bebas <i>Person organization Fit</i> Variabel Mediasi Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB Variabel Terikat Kinerja Pegawai	<i>Person Organization Fit</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB dan Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap <i>OCB</i> dan Kinerja Karyawan. Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap <i>OCB</i> dan Kinerja Karyawan. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Berpengaruh Positif namun tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

NO	JUDUL DAN NAMA PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
4	Analisis Pengaruh kompetensi Terhadap, Kinerja Karyawan : Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour sebagai variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Witel Pekalongan) Maria dan Yuniawan (2016)	Variabel Bebas kompetensi Variabel Mediasi Komitmen Organisasi & OCB Variabel Terikat Kinerja karyawan	<i>Person-Organization Fit</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, <i>OCB</i> dan kinerja karyawan. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>OCB</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif Murniasih & Sudarma (2016)	Variabel Bebas Persepsi dukungan organisasi Kompetensi Variabel Mediasi Komitmen afektif Variabel Terikat Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh positif signifikan persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan. Komitmen afektif juga terbukti memediasi persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan
6	Pengaruh Kompetensi Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan Putra, (2016)	Variabel Bebas Kompetensi Leader-Member Exchange Variabel Terikat Kinerja karyawan	kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. LMX berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja
7	Pengaruh Kompetensi dan Kepribadian Terhadap Kinerja Dg Mediasi Komitmen Organisasional Nursangadah (2017)	Variabel Bebas Kompetensi Kepribadian Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Variabel Terikat Kinerja karyawan	Kompetensi dan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kompetensi dan Kepribadian terhadap Kinerja

NO	JUDUL DAN NAMA PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
8	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompetensi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karya wan Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau Suhardi & Syaifullah (2017)	Variabel Bebas Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Variabel Mediasi OCB Variabel Terikat Kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja petugas. Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Kompetensi dan Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja petugas. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kompensasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja petugas
9	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Pemediasi pada Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologi (Psychological Capital) terhadap Kinerja Sulistiyawan (2017)	Variabel Bebas Kompetensi Modal Psikologi Variabel Mediasi OCB Variabel Terikat Kinerja	Kompetensi dan Modal psikologi berpengaruh terhadap OCB. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Modal psikologi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh modal psikologi terhadap kinerja lebih efektif secara langsung tidak melalui OCB
9	Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Elshifa (2018)	Variabel Bebas Leader Member Exchange Komitmen Organisasi Variabel Mediasi OCB Variabel Terikat Kinerja	LMX berpengaruh terhadap OCB. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Pertukaran Anggota Bursa mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. LMX memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB.
9	Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Konawe Utara, Hasran (2018)	Variabel Bebas Kompetensi Dan Motivasi Variabel Terikat Kinerja pegawai	Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pertanian Kabupaten Konawe Utara

2.3 Model Penelitian

Dari telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja pegawai dengan menggunakan variabel kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Byars dan Rue (2000) menjelaskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang

jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja. Sebagai konsekuensi dari definisi kompetensi ini, maka pengertian kompetensi merujuk pada kemampuan orang untuk memenuhi persyaratan perannya saat ini atau masa yang akan datang.

Sulistyawan (2017) menjelaskan bahwa kompetensi yang dimiliki PNS harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dalam mengantisipasi perubahan inilah diperlukan perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) untuk bekerja demi kemajuan organisasi, Agar mampu berkinerja superior sebagai wujud dari perilaku extra peran (OCB), maka diperlukan dukungan kompetensi (*knowledge, skill, dan attitude*) yang tinggi. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini didukung oleh penelitian Nursangadah (2017) menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Bertitik tolak dari pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₁ : Kompetensi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai

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

Teori *leader-member exchange* (LMX) menguraikan peran membuat suatu proses hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan dan hubungan pertukaran ini dikembangkan dari waktu ke waktu. Teori LMX dahulu disebut teori *vertical dyad linkage* karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik yang terdiri atas seseorang yang mempunyai otoritas mengarahkan orang lain (Yukl, 2012). *Leader-member exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan pada OCB karyawan sebagai LMX yang tinggi memotivasi karyawan untuk memperlihatkan perilaku extra-role tanpa penghargaan formal dari organisasi tersebut. *Leader-member exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan pada OCB karyawan sebagai LMX yang tinggi memotivasi karyawan untuk memperlihatkan perilaku extra-role tanpa penghargaan formal dari organisasi tersebut.

Leader Member Exchange (LMX) diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kambu et al. (2012) mengemukakan bahwa interaksi Atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Apabila interaksi Atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan

motivasi, hal ini tentunya akan meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* berhubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini didukung oleh penelitian Putra (2016) dan Elshifa (2018) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Bertitik tolak dari pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₂ : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai

2.4.3 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Hasran (2018) menyatakan bahwa kompetensi setiap pegawai berbeda-beda kantor satuan kerja ini mengalami perubahan dengan menggabungkan beberapa dinas menjaadi satu yang secara langsung berdampak kepada sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja mereka sebagai bagian dari kinerja pegawai.

Menurut Wibowo (2012) banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja. Sedangkan Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Dengan demikian jika karyawan memiliki

kompetensi yang sesuai maka akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian Nursangadah (2017) menyatakan bahwa kompetensi merupakan prediktor yang baik bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu dari beberapa uraian dan penelitian terdahulu di atas dapat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

H₃ : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.4 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai

Teori *Leader Member Exchange* didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut (Dienesch dan Liden, 1986). Pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja Pegawai dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan bawahan selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya, akan mempengaruhi interaksi vertikal akan menjadi lebih baik pula (Sudirjo, 2013). Kinerja sebagai konsep yang menggambarkan efektifitas operasional dan hasil kerja pegawai, hal tersebut didukung oleh teori *Fiedler Contingency*, model yang memandang bahwa efektifitas suatu kelompok itu tergantung pada kepribadian pemimpin dan tingkat dimana situasi yang ada memberikan kekuatan kepada pemimpin, pengawasan terhadap sanksi dan pengaruh terhadap susunan tugas.

Sudirjo (2013) menjelaskan bahwa LMX kualitas tinggi ditandai dengan meningkatnya perhatian dan dukungan dari pemimpin. Karyawan dalam LMX kualitas tinggi juga menginvestasikan lebih banyak waktu dalam pekerjaan dan sikap yang baik terhadap pekerjaan dari pada karyawan dengan LMX kualitas rendah. LMX dalam konteks program pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas LMX. Mereka menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat karena kualitas LMX ditingkatkan selama program pelatihan. Hal ini didukung oleh penelitian Sudirjo (2013) dan Elshifa (2018) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Bertitik tolak dari pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₄ : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai

Beberapa penelitian menyatakan terdapat hubungan positif antara OCB dengan Kinerja Karyawan. (Vilela *et al*, 2008; Kambu *et al.*, 2012; Prastayani, 2013). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. (Paramita, 2012).

Kambu et al. (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa OCB mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah membentuk *organizational citizenship behavior* berupa perilaku mengantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi. Hal ini didukung oleh penelitian Kambu (2012), Maria & Yuniawan (2016), Suhardi & Syaifullah (2017), Sulistyawan (2017) dan Elshifa (2018) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Bertitik tolak dari pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₅ : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variable penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel, (Singarimbun dan Effendi, 2010:4). Penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antar variable-variabel melalui pengujian hipotesis yaitu pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari obyek yang diteliti (Arikunto, 2013:173). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dengan jumlah 68 orang. Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel penelitian ini, menggunakan beberapa pendapat. Roscoe (1975) yang dikutip Sekaran (2012:123) mengatakan bahwa, ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang

dari 500 adalah tepat untuk penelitian, sedangkan Cooper dan Schindler (2006) batas minimal pengambilan sampel adalah 100 responden. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 68 pegawai maka disebut penelitian populasi (sensus) atau sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.3.1 Variabel Penelitian

Variable penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi variabel dalam hubungan antar variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2015:64). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompetensi dan *Leader Member Exchange*.

2. Variabel Intervening (*Independent Variable*)

Variabel intervening adalah variabel yang ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Variabel interveing dalam penelitian ini adalah *Organization Citizenship Behavior* (OCB),

3. Variabel Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015:64). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai

3.3.2 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional pada variabel-variabel dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.1
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Indikator
Kompetensi	Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Sutrisno, 2011)	1. orientasi pada hasil
		2. kerja sama
		3. orientasi pada pelayanan
		4. Integritas
		5. pengembangan diri
		6. Motivasi
		7. Pemberdayaan
		8. berpikir strategis
		9. manajemen perubahan
<i>Leader Member Exchange</i>	<i>Leader Member Exchange</i> merupakan tingkat kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja keduanya. (Morrow, et al, 2005)	1. pemimpin menghargai dan mengakui potensi
		2. pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan
		3. Rasa hormat kepada pemimpin
		4. Keyakinan terhadap pemimpin
		5. pemimpin bersedia menolong
		6. hub kerja antara pemimpin

Variabel	Definisi Konsep	Indikator
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB merupakan perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa dalam agregat mempromosikan fungsi yang efektif dari organisasi (<i>Organ, 1988</i>)	1. Membantu pekerjaan rekan
		2. Mengerjakan pekerjaan teman
		3. Mengikuti setiap kegiatan
		4. Memberikan ide
		5. Datang tepat waktu
		6. Tidak membicarakan
		7. Mengingat rekan
		8. Memberikan saran
		9. Bertoleransi
Kinerja pegawai	Kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (PP No.46 Tahun 2011)	1. Kuantitas
		2. Kualitas
		3. Waktu
		4. Biaya
		5. Orientasi
		6. Pelayanan
		7. Integritas,
		8. Komitmen,
		9. Disiplin,
		10. Kerjasama,

Sumber : Data yang diolah, 2019

3.4 Metode Pengumpulan data

1. Sumber data

Dalam penelitian penulis berusaha untuk mendapatkan data yang obyektif untuk menjamin kebenaran data. Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu :

a. Data primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:173). Contoh data primer adalah wawancara, pengamatan, dan kuesioner. Sumber data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner berisi pertanyaan yang dibagikan

secara langsung kepada responden. Sehingga akan dapat memberikan data secara kuantitatif yang kemudian dapat diproses untuk perhitungan dalam hasil dan pembahasan.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:173). Contoh data sekunder adalah jurnal, dan sumber publikasi. Sumber data sekunder dalam penelitian ini melihat dari jurnal, sumber publikasi dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Teknik pengumpulan data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah

a. Kuesioner

Kuesioner, yaitu suatu metode dimana penulis menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden yaitu pegawai untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian tentang kompetensi, *Leader Member Exchange*, OCB dan kinerja pegawai.

b. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan (*Library Research*) atau studi dokumen, untuk memperoleh data skunder dipergunakan studi kepustakaan yang dilakukan dengan cara membaca, mempelajari, mengutip, dan merangkum data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas

3. Teknik pengolahan data

Data yang diperoleh diolah dengan cara sebagai berikut :

- a. *Editing* yaitu proses yang dilakukan setelah data terkumpul untuk melihat kelengkapan dan kebenaran pengisian kuesioner.
- b. *Coding* yaitu proses pemberian kode tertentu terhadap jenis jawaban dari pertanyaan untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.
- c. *Scoring* yaitu pemberian nilai / harga berupa angka pada jawaban untuk memperoleh data kuantitatif yang dilakukan dalam pengujian hipotesa. Pemberian score atau penilaian ini digunakan skala Likert yang digolongkan dalam 5 tingkatan dengan penilaian sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju

- d. Tabulasi adalah proses untuk menghitung frekuensi jawaban masing-masing kategori dan penyajiannya di wujudkan dalam bentuk tabel.

3.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu suatu teknik untuk mengungkapkan dan memaparkan pendapat dari responden berdasarkan jawaban dari instrumen penelitian yang telah diajukan oleh peneliti.

1. Analisis Deskriptif Responden

Deskripsi karakteristik responden adalah menguraikan atau memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini, sebab dengan menguraikan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas responden dalam penelitian ini. Oleh karena itulah deskripsi identitas responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yaitu : jenis kelamin, usia responden, tingkat pendidikan dan masa kerja.

2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk penilaian terhadap masing-masing variabel penelitian dapat dilihat dari mean, median, mode, minimum dan maksimum. Untuk memberi arti dari nilai rata-rata skor tersebut, maka dibuat kriteria berdasarkan intervalnya.

3.6 Uji Instrumen Data

Uji instrumen data dalam penelitian ini menggunakan

1. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:52). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$ dengan α

0.05. Jika sig hitung lebih kecil dari 0,05, maka butir atau pertanyaan dikatakan valid. (Ghozali, 2011:53)

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau yang dapat diandalkan (Singarimbun, 2010). Penghitungan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Cronbach's Alpha. Pengujian reliabilitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah $(\alpha) = 5\%$. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,7$ (Nunnally dalam Ghozali, 2011:48).

3.7 Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik bertujuan untuk mendapatkan model regresi yang baik, model regresi tersebut harus terbebas dari Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas serta data yang dihasilkan harus berdistribusi normal. Cara yang digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal, dalam hal ini uji normalitas dalam hal ini yang digunakan

adalah (Ghozali, 2011:164). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov Smirnov. Dasar pengambilan keputusan untuk uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) adalah apabila nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05, maka data residual terdistribusi normal. Sebaliknya signifikansi Kolmogorov-Smirnov lebih kecil dari 0,05 maka data residual terdistribusi secara tidak normal (Ghozali, 2011:165).

2. Uji *Multikolinieritas*

Uji *multikolinieritas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Multikolinieritas dalam penelitian diukur berdasarkan tingkat *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *Tolerance*. Nilai tolerance diatas 0,10 atau nilai VIF lebih kecil dari 10 maka variabel tersebut tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi (Ghozali, 2011:106).

3. Uji *Heterokedastisitas*

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi

ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang *Homoskedastisitas* atau tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:142). Deteksi gejala heteroskedastisitas digunakan uji glejser yaitu dengan menguji tingkat signifikansi. Pengujian ini dilakukan dengan meregres variabel (X) sebagai variabel independen dengan nilai absolut *unstandardized residual*. Apabila hasil uji diatas level signifikansi ($P > 0,05$), berarti tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:143).

3.8 Uji Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan *Goodness of Fit*-nya. Secara statistik setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi dan nilai statistik F (Ghozali, 2011:97)

3.8.1 Koefisien Determinasi

Koefisiensi determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai R^2 yang kecil berarti variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu berarti memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan

untuk memprediksi variabel terikat (Ghozali, 2011:97). Penelitian ini menggunakan nilai *adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik karena nilai *adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2011:97).

3.8.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah dalam variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Kriteria yang digunakan adalah:

1. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $\geq 0,05$ maka, variabel independen tidak memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen
2. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka, variabel independen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

3.9 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian dilakukan untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen, (Ghozali, 2011:98). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi atau kepercayaan 95% atau (α) = 0,05 dengan kriteria pengujian :

1. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $\geq 0,05$ maka, hipotesis 1,2,3,4 dan 5 ditolak.

2. Jika t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikansi $<$ 0,05 maka, hipotesis 1,2,3,4 dan 5 diterima.

3.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011). Analisis jalur (*Path Analysis*) dalam penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompetensi (X_1) dan *Leader Member Exchange* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2) dengan OCB (Y_1) sebagai variabel intervening (Ghozali, 2011:96), dengan model sebagai berikut.

1. Hubungan langsung (*Direct Effect*)

- Pengaruh variabel X_1 (kompetensi) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) secara langsung diformulasikan sebagai berikut:

$$X_1 \longrightarrow Y_2$$

- Pengaruh variabel X_2 (*Leader-Member Exchange*) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) secara langsung diformulasikan sebagai berikut:

$$X_2 \longrightarrow Y_2$$

2. Hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*)

- Pengaruh variabel X_1 (kompetensi) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) melalui Y_1 (OCB) diformulasikan sebagai berikut:

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- Pengaruh variabel X_2 (Leader-Member Exchange) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) melalui Y_1 (OCB) diformulasikan sebagai berikut:

$$X_2 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Interprestasi dari hasil analisis jalur dapat dilakukan contoh sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organization Citizenship Behavior* (Y_1)

Pengaruh langsung

$$\text{Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai} = p_3$$

Pengaruh tidak langsung

$$\text{- kompetensi ke OCB ke kinerja pegawai} = (p_1.p_5) +$$

$$\text{Total pengaruh} = p_3 + (p_1.p_5)$$

2. Pengaruh *Leader Member Exchange* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organization Citizenship Behavior* (Y_1)

Pengaruh langsung

$$\text{Pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai} = p_4$$

Pengaruh tidak langsung

$$\text{- kompetensi ke OCB ke kinerja pegawai} = (p_2.p_5) +$$

$$\text{Total pengaruh} = p_4 + (p_2.p_5)$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah Singkat

Pada pemerintahan Republik Indonesia Serikat (RIS) organisasi Kementerian Perburuhan tidak lagi mencakup urusan sosial dan struktur organisasinya didasarkan pada Peraturan Menteri Perburuhan Nomor 1 Tahun 1950 setelah Republik Sejarah Singkat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Semarang. Pada awal pemerintahan RI, waktu Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia menetapkan jumlah kementerian pada tanggal 19 Agustus 1945, kementerian yang bertugas mengurus masalah ketenagakerjaan belum ada tugas dan fungsi yang menangani masalah-masalah perburuhan diletakkan pada Kementerian Sosial baru mulai tanggal 3 Juli 1947 ditetapkan adanya kementerian Perburuhan dan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1947 tanggal 25 Juli 1947 ditetapkan tugas pokok Kementerian Perburuhan

Kemudian berdasarkan Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) Nomor 1 Tahun 1948 tanggal 29 Juli 1947 ditetapkan tugas pokok Kementerian Perburuhan yang mencakup tugas urusan-urusan sosial menjadi Kementerian Perburuhan dan Sosial, pada saat pemerintahan darurat di Sumatera Menteri

Perburuhan dan Sosial diberi jabatan rangkap meliputi urusan-urusan pembangunan, Pemuda dan Keamanan.

Indonesia Serikat bubar, struktur organisasi Kementerian Perburuhan disempurnakan lagi dengan Peraturan Kementerian Perburuhan Nomor 1 tahun 1951. Berdasarkan peraturan tersebut mulai tampak kelengkapan struktur organisasi Kementerian Perburuhan yang mencakup struktur organisasi Kementerian Perburuhan yang mencakup struktur organisasi sampai tingkat daerah dan resort dengan uraian tugas yang jelas. Struktur organisasi ini tidak mengalami perubahan sampai dengan kuartal pertama tahun 1954. Melalui Peraturan Menteri Perburuhan Nomor 70 mulai terjadi perubahan yang kemudian disempurnakan melalui Peraturan Menteri Perburuhan Nomor 77 juncto Peraturan Menteri Perburuhan Nomor : 79 Tahun 1954. Berdasarkan Peraturan tersebut Kementerian Perburuhan tidak mengalami perubahan sampai dengan tahun 1964, kecuali untuk tingkat daerah. Sedangkan struktur organisasinya terdiri dari Direktorat Hubungan dan Pengawasan Perburuhan dan Direktorat Tenaga Kerja.

Sejak awal periode Demokrasi Terpimpin, terdapat organisasi buruh dan gabungan serikat buruh baik yang berafiliasi dengan partai politik maupun yang bebas, pertentangan-pertentangan mulai muncul dimana-mana, pada saat itu kegiatan Kementerian Perburuhan dipusatkan pada usaha penyelesaian perselisihan perburuhan, sementara itu masalah pengangguran terabaikan,

sehingga melalui PMP Nomor :12 Tahun 1959 dibentuk kantor Panitia Perselisihan Perburuhan Tingkat Pusat (P4P) dan Tingkat Daerah (P4D).

Struktur Organisasi Kementerian Perburuhan sejak Kabinet Kerja I sampai dengan Kabinet Kerja IV (empat) tidak mengalami perubahan. Struktur Organisasi mulai berubah melalui Peraturan Menteri Perburuhan Nomor : 8 Tahun 1964 yaitu dengan ditetapkannya empat jabatan pembantu menteri untuk urusan-urusan administrasi, penelitian, perencanaan dan penilaian hubungan dan pengawasan perburuhan, dan tenaga kerja. Dalam perkembangan selanjutnya, organisasi Kementerian Perburuhan yang berdasarkan Peraturan tersebut disempurnakan dengan Peraturan Menteri Perburuhan Nomor 13 Tahun 1964 tanggal 27 November 1964, yang pada pokoknya menambah satu jabatan Pembantu Menteri Urusan Khusus.

Dalam periode Orde Baru (masa transisi 1966-1969), Kementerian Perburuhan berubah nama menjadi Departemen Tenaga Kerja (Depnaker) berdasarkan Keputusan tersebut jabatan Pembantu Menteri dilingkungan Depnaker dihapuskan dan sebagai penggantinya dibentuk satu jabatan Sekretaris Jenderal. Masa transisi berakhir tahun 1969 yang ditandai dengan dimulainya tahap pembangunan Repelita I, serta merupakan awal pelaksanaan Pembangunan Jangka Panjang Tahap I (PJPT I). Pada pembentukan Kabinet Pembangunan II, Depnaker diperluas menjadi Departemen Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi, sehingga ruang lingkup tugas dan fungsinya tidak hanya mencakup

permasalahan ketenagakerjaan tetapi juga mencakup permasalahan ketransmigrasian dan pengkoperasian. Susunan organisasi dan tata kerja Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi diatur melalui Kepmen Nakertranskop Nomor Kep 1000/Men/1975 yang mengacu kepada KEPPRES No 44 Tahun 1974.

Dalam Kabinet Pembangunan III, unsur koperasi dipisahkan dan Departemen Tenaga kerja, Transmigrasi dan Koperasi, sehingga menjadi Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans). Dalam masa bakti Kabinet Pembangunan IV dibentuk Departemen Transmigrasi, sehingga unsur transmigrasi dipisah dari Depnaker Susunan organisasi dan tata kerja Depnaker ditetapkan dengan Kepmenaker No. Kep 199/Men/1984 sedangkan susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Transmigrasi Nomor : Kep-55A/Men/1983.

Pada masa reformasi Departemen Tenaga Kerja dan Departemen Transmigrasi kemudian bergabung kembali pada tanggal 22 Februari 2001. Usaha penataan organisasi Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi terus dilakukan dengan mengacu kepada Keputusan Presiden RI Nomor 47 Tahun 2002 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja. Di daerah dengan adanya otonomi daerah pada tahun 2000 Departemen Tenaga Kerja, Departemen Transmigrasi, Cabang Dinas Tenaga Kerja, digabung menjadi satu Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang

Nomor 2 Tahun 2001 tentang pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang, serta Keputusan Walikota Semarang Nomor 061.1/179 Tahun 2001 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Disnakertrans Kota Semarang.

Dalam perkembangan selanjutnya Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dan Keputusan Walikota Semarang Nomor 061.1 / 179 Tahun 2001 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinakertrans diganti atas dasar Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dengan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang dan Peraturan Walikota Semarang Nomor 27 Tahun 2008 tentang Penjabaran dan Fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Semarang. Bahwa berdasarkan pasal 85 Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang dan sebagai pelaksanaan Peraturan Daerah maka ditetapkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 65 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Balai Latihan Kerja Kota Semarang.

4.1.2 Visi Dan Misi

Visi :

Terwujudnya Iklim Ketenagakerjaan dan Ketransmigrasian yang kondusif dan berkualitas menuju masyarakat sejahtera.

Misi :

1. Meningkatkan ketrampilan tenaga kerja.
2. Meningkatkan perluasan kesempatan kerja dan penempatan transmigrasi.
3. Meningkatkan pembinaan hubungan industrial.
4. Meningkatkan perlindungan tenaga kerja.
5. Meningkatkan sarana pelayanan ketenaga-kerjaan dan ketransmigrasian.

4.2 Gambaran Responden

Berdasarkan 68 kuisisioner yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang seluruhnya kembali 68 dengan diisi secara lengkap dan benar, sehingga jumlah kuisisioner layak uji sebanyak 68. Oleh karena itu *response rate* sangat baik karena pengambilan kuisisioner dan layak uji sebesar (90%). Gambaran umum responden dapat dilihat melalui demografi responden yang meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Faktor-faktor demografi tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang menjadi topik dalam penelitian ini

1. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin akan memperlihatkan jumlah responden pria dan wanita pada penelitian ini. Hasil identifikasi memperoleh jumlah responden laki-laki dan perempuan seperti pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	41	60,3
2	Perempuan	27	39,7
Jumlah		68	100,0

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 60,3 persen, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 39,7 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang lebih banyak dibanding pegawai wanita, yang dipengaruhi karena pegawai laki-laki lebih fleksibel di tempatkan di berbagai posisi baik bekerja di dalam kantor maupun langsung terjun ke lapangan

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Identifikasi responden berdasarkan usia akan memperlihatkan jumlah responden berdasarkan dari kategori usia yang telah disusun. Hasil identifikasi usia responden dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.2
Identitas Responden Berdasarkan Umur

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	30 - 39 Tahun	5	7,4
2	40 - 49 Tahun	36	52,9
3	50 - 58 Tahun	27	39,7
		68	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Jumlah responden yang berasal dari kelompok umur di atas sampai 40-49 tahun lebih dominan sebesar 52,9 persen dengan jumlah 36 orang. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang berusia matang dan cekatan untuk mendukung pekerjaan. Umur juga mempengaruhi fisik dan psikis seseorang, dimana dengan bertambahnya umur mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan berdasarkan pengalamannya.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengelompokan berdasarkan pendidikan dari 68 responden yang merupakan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	Tamat SMA/SMK	14	20,6
2.	Tamat Diploma	2	2,9
3.	Tamat Sarjana	50	73,5
4.	Tamat Pasca Sarjana	2	2,9
Total		68	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Sebagian besar responden berpendidikan Sarjana, yaitu sebesar 73,5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada kinerja pegawai karena pegawai dituntut untuk terus mengembangkan diri, bekerja keras dan kerja cerdas.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	10 -19 tahun	12	17,6
2.	20 -30 tahun	38	55,9
3.	Lebih dari 30 tahun	18	26,5
Jumlah		68	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4. dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang adalah mempunyai lama bekerja 20–30 tahun sebanyak 55,9 persen, hal ini mengindikasikan pegawai yang telah lama bekerja di suatu instansi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap instansi tersebut. Lama bekerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian merupakan tanggapan para responden terhadap variabel penelitian yaitu kompetensi, *Leader Member Exchange*, *Organization Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai. Analisis deskripsi dilakukan menggunakan teknik analisa indeks dengan mencari nilai rata–rata jawaban

responden di setiap kuesioner yang digunakan masing-masing variabel penelitian. Penilaian didasarkan pada rentang skala berikut ini.

$$RS = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Banyaknya kelas}}$$

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

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

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah (Durianto, dkk, 2010:43):

1,00 – 1,80 = sangat rendah

1,81 – 2,60 = rendah

2,61 – 3,40 = cukup

3,41 – 4,20 = tinggi

4,21 – 5,00 = sangat tinggi

Analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian dapat dilihat hasilnya sebagai berikut.

4.3.1 Kompetensi

Persepsi responden mengenai kompetensi pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dilihat dari nilai rata – rata pernyataan responden yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan yang mewakili indikator dari variabel kompetensi. Variasi jawaban responden untuk variabel kompetensi sebagai berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kompetensi

Indikator	Tanggapan Responden Tentang Kompetensi										Jumlah	Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS			
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
Orientasi pd hasil (X _{1.1})	0	0	10	20	26	78	27	108	5	25	231	3,397
Kerja sama (X _{1.2})	0	0	13	26	21	63	29	116	5	25	230	3,382
Orients pd pelayanan (X _{1.3})	0	0	8	16	28	84	28	112	4	20	232	3,412
Integritas (X _{1.4})	0	0	9	18	24	72	32	128	3	15	233	3,426
Pengembangan diri (X _{1.5})	0	0	12	24	22	66	29	116	5	25	231	3,397
Motivasi (X _{1.6})	0	0	11	22	24	72	31	124	2	10	228	3,353
Pemberdayaan (X _{1.7})	0	0	14	28	22	66	24	96	8	40	230	3,382
Berpikir strategis (X _{1.8})	0	0	9	18	28	84	26	104	5	25	231	3,397
Manaj perubahan (X _{1.9})	0	0	14	28	21	63	26	104	7	35	230	3,382
Nilai Rata - Rata Tanggapan Responden												3,392

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Para responden memberikan pernyataan yang tinggi terhadap kompetensi pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata sebesar 3,392 yang berarti berdasarkan rentang skala (2,61-3,40) termasuk kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi yang terdapat pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang sudah memenuhi kriteria dalam membangun kompetensi kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diemban untuk memajukan instansi juga menunjang wujud prestasi pegawai untuk naik jabatan di instansi. Maka dari itu, nilai kompetensi sangat dijunjung tinggi oleh perusahaan kepada semua pegawai-pegawainya.

4.3.2 *Leader Member Exchange*

Persepsi responden mengenai *Leader Member Exchange* di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dilihat dari nilai rata – rata pernyataan responden yang terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang mewakili indikator dari variabel *Leader Member Exchange*. Variasi jawaban responden untuk variabel *Leader Member Exchange* sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Variabel *Leader Member Exchange*

Indikator	Tanggapan Responden Tentang LMX										Jum Lah	Rata- Rata-
	STS		TS		N		S		SS			
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
Mghrgi & mgkui pot (X _{2.1})	0	0	6	12	26	78	29	116	7	35	241	3,544
Mength prmslh & kbth (X _{2.2})	0	0	9	18	27	81	26	104	6	30	233	3,426
Rasa hormt kpd pmpn (X _{2.3})	0	0	9	18	29	87	24	96	6	30	231	3,397
Keyakn thd pemimpin (X _{2.4})	0	0	15	30	24	72	25	100	4	20	222	3,265
Bersedia menolong (X _{2.5})	0	0	15	30	32	96	18	72	3	15	213	3,132
Hub kerj ant pmimpin (X _{2.6})	0	0	5	10	26	78	33	132	4	20	240	3,529
Nilai Rata - Rata Tanggapan Responden												3,382

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Para responden memberikan pernyataan yang tinggi terhadap *Leader Member Exchange* pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata sebesar 3,382 yang berarti berdasarkan rentang skala (2,61-3,40) termasuk kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang merasa sudah ada rasa saling percaya dengan atasan artinya hubungan pemimpin dengan atasan sudah maksimal. Akan tetapi terkadang ada rasa kurang menghormati antara atasan dengan pegawai.

4.3.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Persepsi responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dilihat dari nilai rata – rata pernyataan responden yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan yang mewakili indikator dari variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Variasi jawaban responden untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	Tanggapan Responden Tentang OCB										Jumlah	Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS			
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
Membtu pekjn rekan (Y _{1.1})	0	0	6	12	27	81	28	112	7	35	240	3,529
Mengrjkn pekjn teman (Y _{1.2})	0	0	7	14	25	75	31	124	5	25	238	3,500
Mengikt setiap keg (Y _{1.3})	0	0	6	12	33	99	24	96	5	25	232	3,412
Memberikan ide (Y _{1.4})	0	0	8	16	28	84	29	116	3	15	231	3,397
Datang tepat waktu (Y _{1.5})	0	0	11	22	30	90	23	92	4	20	224	3,294
Tidak membicarakan (Y _{1.6})	0	0	7	14	37	111	22	88	2	10	223	3,279
Mengingatan rekan (Y _{1.7})	0	0	14	28	33	99	16	64	5	25	216	3,176
Memberikan saran (Y _{1.8})	0	0	9	18	35	105	24	96	0	0	219	3,221
Bertoleransi (Y _{1.9})	0	0	9	18	25	75	26	104	8	40	237	3,485
Nilai Rata - Rata Tanggapan Responden												3,366

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Para responden memberikan pernyataan yang tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata sebesar 3,366 yang berarti berdasarkan rentang skala (2,61-3,40) termasuk kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang

senantiasa memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi manajemen dalam meningkatkan *image* instansi. Pegawai pun tidak segan-segan memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang penting. Serta terdapat perilaku pegawai untuk mengatur kebersamaan

4.3.4 Kinerja Pegawai

Persepsi responden mengenai Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang dapat dilihat dari nilai rata – rata pernyataan responden yang terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan yang mewakili indikator dari variabel Kinerja Pegawai i. Variasi jawaban responden untuk variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai										Jumlah	Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS			
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
Kuantitas (Y _{2.1})	0	0	10	20	26	78	26	104	6	30	232	3,412
Kualitas (Y _{2.2})	0	0	10	20	27	81	27	108	4	20	229	3,368
Waktu (Y _{2.3})	0	0	10	20	28	84	23	92	7	35	231	3,397
Biaya (Y _{2.4})	0	0	12	24	23	69	25	100	8	40	233	3,426
Orientasi (Y _{2.5})	0	0	6	12	32	96	27	108	3	15	231	3,397
Pelayanan (Y _{2.6})	0	0	11	22	26	78	31	124	0	0	224	3,294
Integritas (Y _{2.7})	0	0	11	22	33	99	21	84	3	15	220	3,235
Komitmen (Y _{2.8})	0	0	12	24	28	84	22	88	6	30	226	3,324
Disiplin (Y _{2.9})	0	0	10	20	23	69	30	120	5	25	234	3,441
Kerjasama (Y _{2.10})	0	0	6	12	25	75	30	120	7	35	242	3,559
Nilai Rata - Rata Tanggapan Responden												3,385

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Para responden memberikan pernyataan yang tinggi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata sebesar 3,385 yang berarti berdasarkan rentang skala (2,61-3,40) termasuk kategori cukup. Hal ini mengindikasikan kriteria cukup pada variabel kinerja akan membawa pengalaman kepada setiap pegawai di instansi untuk lebih meningkatkan kinerjanya untuk instansi. Kinerja yang menonjol akan membuahkan hasil yang baik juga untuk karyawan maupun untuk instansi itu sendiri. Bila diamati, kinerja di dalam instansi masih belum maksimal, maka dari itu untuk kedepannya kinerja pegawai lebih diperbaiki atau ditingkatkan.

4.4 Uji Instrumen Data

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan indikator/kuesioner sebagai alat ukur variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara nilai r hitung dan nilai r tabel., yang analisisnya menggunakan program SPSS dan otuputnya bernama *corrected item total correlation* sementara r tabel didapat dengan menggunakan tabel r product moment yaitu menentukan n (sampel) = $68-2 = 66$ dengan sig. $\alpha = 0,05$ sehingga didapat r tabel sebesar 0,239 ketentuannya apabila nilai r hitung lebih besar dibanding r tabel maka indikator/kuesioner valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Validitas Indikator

Variabel dengan Indikatornya	r hitung	>/<	r tabel	Keterangan
KOMPETENSI (X₁)				
Orientasi pd hasil (X _{1.1})	0,619	>	0,239	Valid
Kerja sama (X _{1.2})	0,595	>	0,239	Valid
Orients pd pelayanan (X _{1.3})	0,585	>	0,239	Valid
Integritas (X _{1.4})	0,615	>	0,239	Valid
Pengembangan diri (X _{1.5})	0,603	>	0,239	Valid
Motivasi (X _{1.6})	0,671	>	0,239	Valid
Pemberdayaan (X _{1.7})	0,699	>	0,239	Valid
Berpikir strategis (X _{1.8})	0,653	>	0,239	Valid
Manaj perubahan (X _{1.9})	0,616	>	0,239	Valid
LMX (X₂)				
Menghargai & mengkui pot (X _{2.1})	0,649	>	0,239	Valid
Mength permslhn & kbth (X _{2.2})	0,732	>	0,239	Valid
Rasa hormat kpd pmpn (X _{2.3})	0,652	>	0,239	Valid
Keyakinan thd pemimpin (X _{2.4})	0,403	>	0,239	Valid
Bersedia menolong (X _{2.5})	0,441	>	0,239	Valid
Hub kerja ant pemimpin (X _{2.6})	0,612	>	0,239	Valid
O C B (Y₁)				
Membtu pekjn rekan (Y _{1.1})	0,550	>	0,239	Valid
Mengrijkn pekjn teman (Y _{1.2})	0,640	>	0,239	Valid
Mengikt setiap keg (Y _{1.3})	0,634	>	0,239	Valid
Memberikan ide (Y _{1.4})	0,588	>	0,239	Valid
Datang tepat waktu (Y _{1.5})	0,499	>	0,239	Valid
Tidak membicarakan (Y _{1.6})	0,378	>	0,239	Valid
Mengingatan rekan (Y _{1.7})	0,388	>	0,239	Valid
Memberikan saran (Y _{1.8})	0,392	>	0,239	Valid
Bertoleransi (Y _{1.9})	0,603	>	0,239	Valid
KINERJA PEGAWAI (Y₂)				
Kuantitas (Y _{2.1})	0,378	>	0,239	Valid
Kualitas (Y _{2.2})	0,450	>	0,239	Valid
Waktu (Y _{2.3})	0,540	>	0,239	Valid
Biaya (Y _{2.4})	0,579	>	0,239	Valid
Orientasi (Y _{2.5})	0,525	>	0,239	Valid
Pelayanan (Y _{2.6})	0,446	>	0,239	Valid
Integritas (Y _{2.7})	0,447	>	0,239	Valid
Komitmen (Y _{2.8})	0,604	>	0,239	Valid
Disiplin (Y _{2.9})	0,550	>	0,239	Valid
Kerjasama (Y _{2.10})	0,407	>	0,239	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 5)

Melihat tabel 4.9 hasil uji validitas memperlihatkan, nilai r hitung setiap indikator lebih besar dibanding nilai r tabel, hal ini menunjukkan indikator dari variabel kompetensi, *Leader Member Exchange*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai dinyatakan valid sebagai alat ukur variabel penelitian

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat tingkat kehandalan indikator/kuesioner apabila digunakan kembali sebagai alat ukur variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach's alpha* variabel dengan standar reliabilitas sebesar 0,60 yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* \geq 0,60 maka indikator/kuesioner yang dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Koefisien	>/<	Alpha	Keterangan
1	Kompetensi (X ₁)	0,881	>	0,60	Reliabel
2	<i>Leader Member Exchange</i> (X ₂)	0,814	>	0,60	Reliabel
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	0,819	>	0,60	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y ₂)	0,813	>	0,60	Reliabel

Sumber : data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel yaitu kompetensi, *Leader Member Exchange*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai diatas 0,60 (Ghozali, 2011) sehingga indikator atau

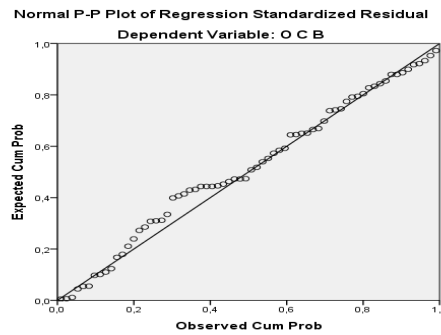
kuesioner dari keempat variabel tersebut dinyatakan handal sebagai alat ukur variabel.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mendapatkan model regresi yang baik, yang harus terbebas dari Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas serta data yang dihasilkan harus berdistribusi normal. Cara yang digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut :

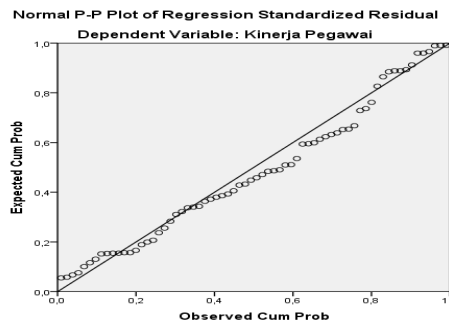
1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan bertujuan untuk menguji apakah dalam proses regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal atau tidak dapat dilakukan beberapa cara, yaitu analisis grafik dan analisis statistik. Dalam penelitian ini digunakan analisis grafik. Dimana jika data menyebar di sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 10)

Gambar 4.1
Uji Normalitas Model 1



Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 11)

Gambar 4.2
Uji Normalitas Model 2

Berdasarkan tampilan grafik Normal Probabilty Plot pada gambar 4.1 dan gambar 4.2 diatas menunjukkan bahwa titik terlihat menyebar di sekitar garis diagonal dang mengikut arah garis diagonalnya. Serta tidak melenceng terlalu jauh dari garis diagonalnya. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Data-data pada penelitian ini memiliki regresi yang memenuhi distribusi normal. Untuk lebih mendukung uji grafik P-Plot diatas, penelitian ini dilengkapi uji statistik. Uji statistik yang digunakan untuk

menguji normalitas dalam penelitian ini adalah uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji K-S dilakukan dengan kriteria pengujian jika nilai signifikansi (Asymp.Sig) < 0,05 maka data residual tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.11
Hasil Uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S)-Model 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,60874534
Most Extreme Differences	Absolute	,103
	Positive	,036
	Negative	-,103
Test Statistic		,103
Asymp. Sig. (2-tailed)		,070 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 6)

Tabel 4.12
Hasil Uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S)-Model 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,11975812
Most Extreme Differences	Absolute	,094
	Positive	,094
	Negative	-,061
Test Statistic		,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel 4.11 dan tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05, maka data penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13
Uji Multikolinieritas Model Pertama

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi	0,423	2,366	Bebas Multikolinieritas
Leader Member Exchange	0,423	2,366	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 10)

Hasil uji multikolinieritas memperlihatkan nilai tolerance variabel independen yaitu kompetensi dan *Leader Member Exchange* di atas 0,1, sementara nilai VIF yang di dapat di bawah 10, dengan demikian diantara variabel independen tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.14
Uji Multikolinieritas Model Kedua

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi	0,290	3,449	Bebas Multikolinieritas
Leader Member Exchange	0,392	2,549	Bebas Multikolinieritas
Organizational Citizenship Behavior	0,340	2,943	Bebas Multikolinieritas

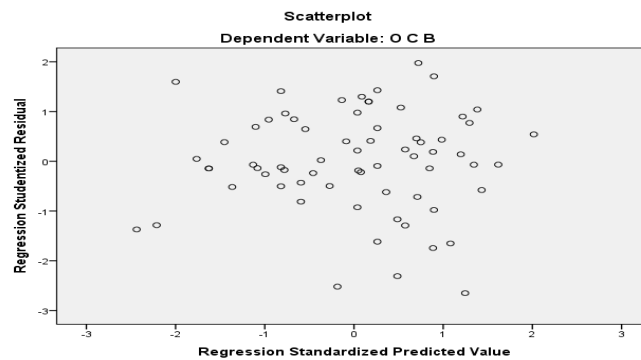
Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 11)

Hasil uji multikolinieritas memperlihatkan nilai tolerance variabel independen yaitu kompetensi, *Leader Member Exchange*, *Organizational*

Citizenship Behavior di atas 0,1, sementara nilai VIF yang di dapat di bawah 10, dengan demikian diantara variabel independen tidak terjadi multikolinearitas.

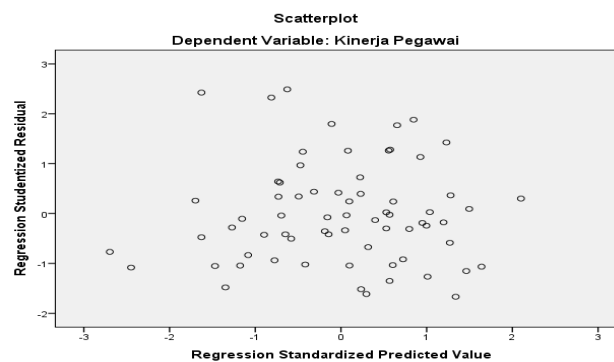
3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan melihat Grafik Plot (*Scatterplot*). Dasar analisisnya adalah (Ghozali, 2011):



Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 10)

Gambar 4.3
Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1



Sumber : Data primer yang diolah, 2019 (Lampiran 11)

Gambar 4.4
Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2

Melihat gambar 4.3 dan gambar 4.4 terlihat tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi asumsi heterokedastitas. Untuk lebih mendukung Grafik Plot (*Scatterplot*) di atas maka dapat digunakan uji Glejser. Pengujian ini dilakukan dengan meregres model 1 dan model 2 dengan nilai absolut *unstandardized residual*. Apabila hasil uji diatas level signifikansi ($P > 0,05$), berarti tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil Uji Glejser sebagai berikut :

Tabel 4.15
Uji Glejser Model Pertama

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,811	1,248		,650	,518
Kompetensi	,023	,057	,077	,405	,687
L M X	,024	,089	,051	,271	,787

a. Dependent Variable: Absut1

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 8)

Tabel 4.16
Uji Glejser Model Kedua

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,806	1,661		2,292	,025
Kompetensi	,061	,081	,174	,756	,452
L M X	-,102	,108	-,187	-,946	,348
O C B	-,038	,091	-,089	-,419	,677

a. Dependent Variable: Absut2

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 9)

Penjelasan pada tabel 4.15 dan Tabel 4.16 di atas menunjukkan nilai sig (probabilitas) pada semua variabel menunjukkan nilai lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian pertama tidak terjadi problem heteroskedastisitas atau model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

4.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda Model Pertama

Untuk mencari pengaruh kompetensi (X_1) dan *Leader Member Exchange* (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) menggunakan analisis statistik yaitu model analisis regresi linier berganda. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS (lampiran 10)

Tabel 4.17
Analisis Regresi Berganda Model Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,680	1,988		4,366	,000
Kompetensi	,496	,091	,607	5,454	,000
L M X	,318	,102	,250	2,245	,028

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 10)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas nilai koefisien regresi dapat dilihat pada *standardized coefficients* dan berdasarkan dari nilai koefisien tersebut dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,607 X_1 + 0,250 X_2$$

Persamaan linear tersebut memberi arti sebagai berikut :

1. Nilai koefisien regresi kompetensi (b_1) positif yaitu sebesar 0,607 yang berarti apabila ada peningkatan pada faktor kompetensi akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* para pegawai.
2. Nilai koefisien regresi *Leader Member Exchange* (b_2) positif yaitu sebesar 0,250 yang berarti apabila ada peningkatan pada faktor *Leader Member Exchange* akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* para pegawai.

4.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda Model Kedua

Untuk mencari pengaruh kompetensi (X_1), *Leader Member Exchange* (X_2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2) menggunakan analisis stasistik yaitu model analisis regresi linier berganda. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS (lampiran 11)

Tabel 4.18
Analisis Regresi Berganda Model Kedua
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,960	2,725		2,921	,005
Kompetensi	,276	,132	,302	2,086	,041
L M X	,365	,077	,256	2,061	,043
O C B	,331	,149	,296	2,217	,030

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 11)

Berdasarkan tabel 4.18 di atas nilai koefisien regresi dapat dilihat pada *standardized coefficients* dan berdasarkan dari nilai koefisien tersebut dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0,302 X_1 + 0,256 X_2 + 0,296 Z$$

Persamaan linear tersebut memberi arti sebagai berikut :

1. Nilai koefisien regresi kompetensi (b_1) positif yaitu sebesar 0,302 yang berarti apabila ada peningkatan pada faktor kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Nilai koefisien regresi *Leader Member Exchange* (b_2) positif yaitu sebesar 0,256 yang berarti apabila ada peningkatan pada faktor *Leader Member Exchange* akan meningkatkan kinerja pegawai
3. Nilai koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* (b_3) positif yaitu sebesar 0,296 yang berarti apabila ada peningkatan pada faktor *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkatkan kinerja pegawai

4.7 Uji Model

4.7.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat

1. Koefisien Determinasi Model Pertama

Nilai koefisien determinasi pada model pertama ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tampilan berikut :

Tabel 4.19
Koefisien Determinasi Model Pertama
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,813 ^a	,660	,650	2,64858

a. Predictors: (Constant), L M X, Kompetensi

b. Dependent Variable: O C B

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 10)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) adalah 65% artinya persen variasi dari semua variabel bebas (kompetensi dan *Leader Member Exchange*) dapat menerangkan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan sisanya sebesar 35% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

2. Koefisien Determinasi Model Kedua

Nilai koefisien determinasi pada model kedua ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tampilan berikut :

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi Model Kedua
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,612	,594	3,19204

a. Predictors: (Constant), O C B, L M X, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (Lampiran 11)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) adalah 59,4% artinya persen variasi dari semua variabel bebas (kompetensi, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior*) dapat menerangkan Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya sebesar 40,6% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

4.7.2. Uji F

Untuk menguji dan membuktikan apakah secara bersama-sama variable yang diuji ke dalam model memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai, maka dilakukan uji signifikansi parameter secara simultan (Uji F). Hasil pengujian tersebut disajikan dalam tabel 4.21 dan Tabel 4.22

Tabel 4.21
Uji F Model 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	886,146	2	443,073	63,161	,000 ^b
	Residual	455,972	65	7,015		
	Total	1342,118	67			

a. Dependent Variable: O C B

b. Predictors: (Constant), L M X, Kompetensi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (lampiran 10)

Hasil Anova (uji F) mendapatkan nilai $F = 63,161$ dari hasil perhitungan F-hitung lebih besar dari F-tabel yaitu sebesar $63,161 > 3,138$ atau $\text{sign}(0,000) < \alpha=0,05$ dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi

(X_1) dan *Leader Member Exchange* (X_2) secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) pada taraf uji signifikansi 0,05

Tabel 4.22
Uji F Model 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1028,426	3	342,809	33,645	,000 ^b
	Residual	652,104	64	10,189		
	Total	1680,529	67			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), O C B, L M X, Kompetensi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019 (lampiran 11)

Hasil Anova (uji F) mendapatkan nilai $F=33,645$ dari hasil perhitungan F-hitung lebih besar dari F-tabel yaitu sebesar $33,645 > 2,748$ atau $\text{sign}(0,000) < \alpha=0,05$ dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi (X_1), *Leader Member Exchange* (X_2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada taraf uji signifikansi 0,05

4.8 Pengujian Hipotesis (Uji t)

4.8.1 Pengujian Hipotesis Model Pertama

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji secara parsial (Uji t). Uji t model 1 yaitu pengaruh kompetensi (X_1) dan *Leader Member Exchange* (X_2) secara parsial terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (Y_1) dengan taraf Uji Signifikansi (α) = 0,05, berikut pengujian hipotesis :

2. Pengujian H1 ;

Hasil penelitian menunjukkan sign (0,000) < $\alpha=0,05$ dengan demikian H1 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada taraf uji signifikansi 0,05 artinya jika semakin meningkat kompetensi maka *Organizational Citizenship Behavior* semakin meningkat.

3. Pengujian H2 ;

Hasil perhitungan menunjukkan sign (0,028) < $\alpha=0,05$ dengan demikian H2 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada taraf uji signifikansi 0,05, artinya jika semakin meningkat *Leader Member Exchange* maka *Organizational Citizenship Behavior* semakin meningkat.

4.8.2 Pengujian Hipotesis Model Kedua

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji secara parsial (Uji t). Uji t model 2 yaitu pengaruh kompetensi (X_1), *Leader Member Exchange* (X_2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y_2) dengan taraf Uji Signifikansi (α) = 0,05, berikut pengujian hipotesis :

1. Pengujian H3 ;

Hasil penelitian menunjukkan sign (0,041) < $\alpha=0,05$ dengan demikian H3 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikansi 0,05 artinya jika semakin meningkat kompetensi maka kinerja pegawai semakin meningkat.

2. Pengujian H4 ;

Hasil perhitungan menunjukkan sign (0,043) < $\alpha=0,05$ dengan demikian H4 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan Leader Member Exchange terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikansi 0,05, artinya jika semakin meningkat Leader Member Exchange maka kinerja pegawai semakin meningkat.

4. Pengujian H5 ;

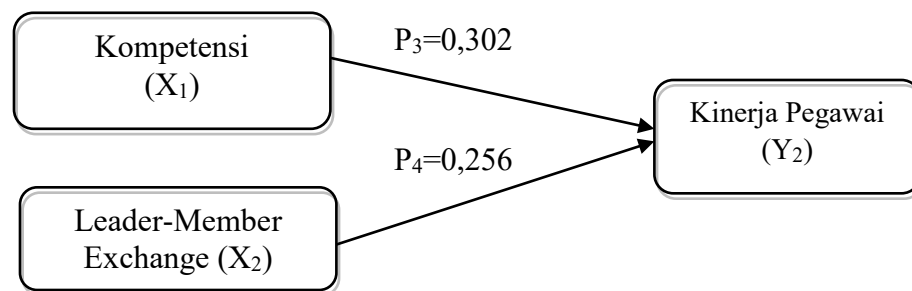
Hasil perhitungan menunjukkan sign (0,030) < $\alpha=0,05$ dengan demikian H5 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikansi 0,05, artinya jika semakin meningkat Organizational Citizenship Behavior maka kinerja pegawai semakin meningkat.

4.9 Interpretasi Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis regresi yang digunakan untuk mengukur hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel dapat dilihat diformulasikan sebagai berikut:

1. Hubungan langsung (*Direct Effect*)

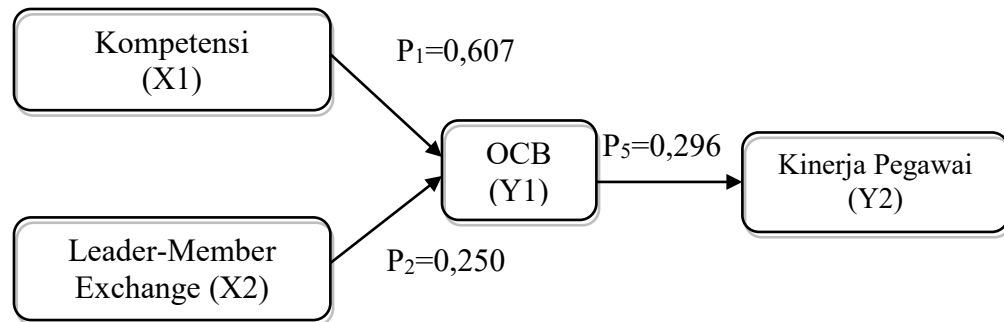
Pengaruh variabel X_1 (kompetensi) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) dan pengaruh variabel X_2 (*Leader-Member Exchange*) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.5
Hubungan langsung (*Direct Effect*) X_1 , X_2 Mempengaruhi Y_2

2. Hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh variabel X_1 (kompetensi) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) melalui Y_1 (OCB) dan pengaruh variabel X_2 (*Leader-Member Exchange*) terhadap variabel Y_2 (kinerja pegawai) melalui Y_1 (OCB) secara langsung diformulasikan sebagai berikut:



Gambar 4.6
Hubungan Tidak Langsung (*Direct Effect*) X1, X2 Mempengaruhi Y2 Melalui Y1

Pengukuran pengaruh langsung maupun tidak langsungnya dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB

a. Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai = 0,302

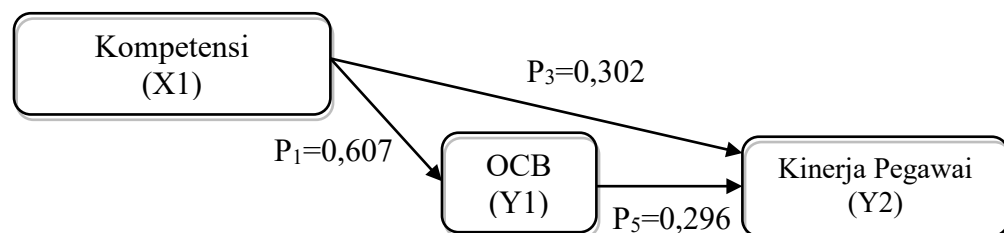
b. Pengaruh Tidak langsung = 0,180

Kompetensi ke OCB ke kinerja pegawai

$(0,607 \times 0,296)$

Total Pengaruh = 0,482

Dari perhitungan di atas, model hubungan kausal antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.7
Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *Standardized Coefficient* (beta) masing-masing variabel. Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,302, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,180. Dari hasil tersebut dapat diketahui total pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebesar $0,302 + 0,180 = 0,482$. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* bersinergi dengan variabel kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Besarnya pengaruh total kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB yaitu 48,2 % dan sisanya ($100 - 48,2 = 51,8$ %) dipengaruhi dari faktor lain.

2. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui OCB

a. Pengaruh langsung LMX terhadap kinerja pegawai = 0,256

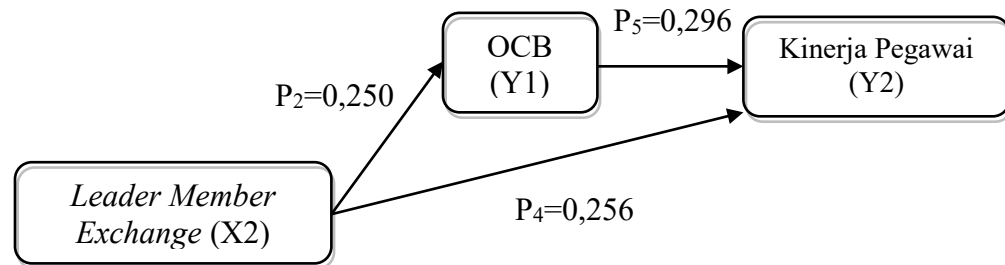
b. Pengaruh Tidak langsung = 0,074

LMX ke OCB ke kinerja pegawai

($0,250 \times 0,296$)

Total Pengaruh = 0,330

Dari perhitungan di atas, model hubungan kausal antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.8
Pengaruh leader Member Exchange terhadap kinerja pegawai melalui OCB

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *Standardized Coefficient* (beta) masing-masing variabel. Pengaruh langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,256, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,074. Dari hasil tersebut dapat diketahui total pengaruh leader Member Exchange terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebesar $0,256 + 0,074 = 0,330$. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* bersinergi dengan variabel *Leader Member Exchange* dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. Besarnya pengaruh total *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui OCB yaitu 33 % dan sisanya ($100-33 = 67\%$) dipengaruhi dari faktor lain.

4.10 Pembahasan

4.10.1 Pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* artinya Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang memiliki kompetensi akan mau dan bersedia membantu teman sekerjanya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nursangadah (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Fenomena ini menguatkan bahwa kompetensi merupakan faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Sutrisno (2011) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kireatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik.

4.10.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* artinya semakin baik *Leader Member Exchange* pegawai maka akan semakin meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. *Leader member-exchange* merupakan perilaku karyawan terhadap pemimpin yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi, dimana perlakuan yang baik dari atasan akan dapat menciptakan perasaan sukarela dalam diri karyawan untuk dapat berkorban bagi organisasinya.

Leader Member Exchange (LMX) diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Miner (dalam Kambu, 2012) mengemukakan bahwa interaksi Atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan interaksi atasan-bawahan yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari organisasinya. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya dengan

demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Leader member-exchange merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan pegawai akan mampu meningkatkan kerja keduanya. *Leader-member-exchange* merupakan perilaku pegawai terhadap pemimpin yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi, dimana perlakuan yang baik dari atasan akan dapat menciptakan perasaan sukarela dalam diri pegawai untuk dapat berkorban bagi organisasinya. *Leader member-exchange (LMX)* akan berpengaruh pada *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hubungan yang baik dan saling mempengaruhi antara pemimpin dan pegawai akan memberikan perasaan yang bahagia dan senang dengan pekerjaannya di organisasi tersebut, maka semakin baik hubungan pegawai dengan pemimpin akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut, pegawai akan dengan sukarela mengeluarkan tenaga lebih atau pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya atau sering disebut dengan peran *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini sejalan dengan penelitian Putra (2016) dan Elshifa (2018) bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa

4.10.3 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik kompetensi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Dan sebaliknya, semakin buruk kompetensi maka akan semakin menurunkan kinerja pegawai. Artinya Kompetensi tergantung dengan kapasitas SDM dalam organisasi atau perusahaan memiliki makna yang sama pokok dengan kerjaan itu sendiri, memikirkan pentingnya kedudukan Sumber Daya Manusia. Kompetensi menginginkan untuk mengoperasionalkan kedudukan tertentu untuk menciptakan kinerja berupa prestasi kerja yang memadai. Hal tersebut menjadi dorongan bagi instansi untuk mengidentifikasi, menentukan, dan mengelola kompetensi pada setiap pegawai serta berusaha untuk mencari dan menetapkan orang-orang yang memiliki kompetensi sesuai dengan penempatan kerja pegawai. Hal ini yang dapat dilakukan agar tujuan instansi dapat tercapai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai Kompetensi kerja, agar mendukung pegawai dan meminimumkan tingkat kesalahan dalam bekerja sehingga kinerja pegawai otomatis akan meningkat

Kinerja yakni hasil atau tahapan pencapaian seseorang selaku semuanya selama fase tertentu di dalam melaksanakan kewajiban dibandingkan dengan bermacam potensial, sesuai tolak ukur hasil kerja, tuntutan atau incaran atau patokan yang telah dipastikan terlebih dahulu dan telah dimufakat bersama

dengan (Rahayu dan Rozak, 2015). Semakin tinggi kompetensi karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan. observasi ini setuju dengan yang dikerjakan oleh Nursangadah (2017) mendapatkan bukti empiris bahwa kompetensi berdampak positif pada kinerja pegawai

4.10.4 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik *Leader Member Exchange* pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Dan sebaliknya, semakin buruk *Leader Member Exchange* pegawai maka akan semakin menurunkan kinerja pegawai. Hubungan pemimpin dan bawahan harus tetap terjaga agar keduanya memiliki komunikasi yang baik dan dapat meningkatkan sikap diiringi dengan perilaku antara pemimpin dan bawahan agar lebih memahami satu sama lain. Dengan adanya komunikasi yang baik dan pemahaman satu sama lain, akan menjadikan langkah bagi bawahan terhadap kinerjanya. Hubungan dengan pemimpin, hubungan antar sesama rekan kerja juga penting, karena pada dasarnya kinerja merupakan kemampuan seorang atau kelompok untuk memenuhi tanggung jawab.

Leader Member Exchange yang berkualitas dapat meningkatkan keterlibatan kerja bawahan karena bawahan akan lebih semangat, berdedikasi, bersinergi, dan merasa waktu berlalu begitu cepat ketika mereka bekerja. Salah satu yang harus diperhatikan oleh para pemimpin adalah kualitas hubungan

antara pemimpin dan pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX. Sistem kepemimpinan *Leader Member Exchange* dalam penerapannya dapat menghasilkan *feedback* antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan pegawai dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap instansi, yaitu berupa peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Sudirjo (2013) dan Elshifa (2018) bahwa ada pengaruh positif antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai.

4.10.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Dan sebaliknya, semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior* pegawai maka akan semakin menurunkan kinerja pegawai. Karena *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya.

Fenomena ini memberikan indikasi bahwa tingkat OCB yang lebih besar dalam organisasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Perilaku OCB merupakan salah satu bentuk dari adanya teori pertukaran social dimana terdapat rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak, yaitu pegawai dan instansi. Apabila individu merasa perlakuan organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan kinerja melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu yang lain dan organisasi, sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka mereka akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku OCB.

Organizational citizenship Behaviour sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas pegawai maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariyani (2013), Yamin (2017), Hastuti (2018), Lie dan Siagian (2018) bahwa ada pengaruh signifikan dan positif antara Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai.

4.10.6 Uji Efek Mediasi Organizational Citizenship Behavior pada Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil Path Analysis untuk menguji efek mediasi dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan

Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi atau intervening, artinya untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan kompetensi maka perlu dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* kerja sehingga akan diperoleh hasil kinerja yang lebih meningkat. Dengan demikian kompetensi yang kuat dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, sehingga pegawai akan melakukan tugas dan tanggung jawab pegawai dengan baik. Semakin kuat kompetensi dengan didukung komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

4.10.7 Uji Efek Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil efek mediasi kedua menunjukkan bahwa ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi atau intervening, artinya untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan Leader Member Exchange maka perlu dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* kerja sehingga akan diperoleh hasil kinerja yang lebih meningkat. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* diberikan kepada para pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Artinya bahwa manajemen Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang selain meningkatkan *Leader Member Exchange* pegawainya juga harus memperhatikan

peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* sehingga kinerja pegawai semakin meningkat. Oleh karena itu *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan merupakan dua hal yang tidak terpisahkan untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang

Pegawai merasa ada ikatan yang kuat dengan organisasi, merasa memiliki organisasi, tidak pindah pada organisasi lain, merasa satu keluarga dan pada akhirnya akan mempunyai loyalitas yang tinggi pada organisasinya. Jika ini mampu dilaksanakan dengan baik pegawai akan puas terhadap pekerjaannya karena merasa pekerjaannya adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan dan bukannya suatu paksaan yang harus dikerjakan. Berdasarkan penjelasan tersebut terlihat bahwa pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* sebagai salah satu kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil pengujian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif yang paling tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, berdasarkan hasil tersebut hipotesis pertama diterima. Artinya kompetensi yang dimiliki PNS mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dalam mengantisipasi perubahan inilah diperlukan perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) untuk bekerja demi kemajuan organisasi, bukan untuk tujuan individu. Agar mampu berkinerja *superior* sebagai wujud dari perilaku extra peran (OCB), maka diperlukan dukungan kompetensi yang tinggi
2. Hasil pengujian menunjukkan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, berdasarkan hasil tersebut hipotesis kedua diterima. Artinya LMX mempunyai pengaruh penting pada OCB yang memotivasi bawahan untuk menunjukkan perilaku *extra-role* tanpa penghargaan formal dari organisasi itu.

3. Hasil pengujian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif yang paling tinggi terhadap kinerja pegawai, berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketiga diterima. Artinya seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
4. Hasil pengujian menunjukkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, berdasarkan hasil tersebut hipotesis kelima dapat diterima. Artinya aktivitas menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerja lainnya dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai.
5. Hasil pengujian menunjukkan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, berdasarkan hasil tersebut hipotesis keempat diterima. Artinya hubungan yang baik antara bawahan dan atasan dapat membuat bawahan mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan atasan mengetahui kebutuhan bawahan. Saling mengetahui keinginan dan kebutuhan baik atasan maupun bawahan dapat membuat pekerjaan lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dari kedua variabel yaitu kompetensi dan *Leader Member Exchange* ternyata secara positif dan signifikan berpengaruh dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut perlu lebih diperhatikan oleh pihak Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang yang meliputi :

1. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kompetensi diketahui terdapat indikator dalam kategori rendah yaitu pemimpin memotivasi karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra, sebaiknya pimpinan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang membenahi kembali aparaturnya dalam hal pengetahuan mereka, terutama pada pengetahuan pegawai dalam hal “memahami kerja secara sistem” yaitu pegawai harus lebih memahami kerja secara sistem dengan baik dan harus mampu lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya, seperti Memahami ketentuan prosedur atau tata cara pelayanan, Memahami kerja secara system dan Memahami kerja secara teknis. Serta peningkatan dalam hal kualitas kerja aparaturnya dalam hal ini terkait dengan : Ketelitian dan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan, Ketepatan waktu dan Produktivitas kerja.

2. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel *Leader Member Exchange* diketahui terdapat indikator dalam kategori rendah yaitu Pemimpin bersedia menolong saya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, terlepas dari tugas formalnya sebagai seorang pemimpin, sebaiknya pimpinan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang lebih mengembangkan sebuah interaksi sosial yang erat dengan bawahan antara lain selalu melakukan komunikasi terkait dengan masalah pekerjaan. Atasan hendaknya selalu meminta masukan dengan bawahan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting guna kemajuan perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar tercipta rasa saling menghormati dan menghargai antara atasan dan bawahan
3. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* diketahui terdapat indikator dalam kategori rendah yaitu pegawai sering mengingatkan rekan kerja saya agar tidak lupa mengerjakan tugasnya, sebaiknya pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang selalu meningkatkan kerja sama dengan membudayakan saling membantu diantara para pegawai khususnya bagi pegawai yang sudah selesai menyelesaikan pekerjaan untuk membantu pegawai yang pekerjaannya belum selesai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini secara khusus diperoleh sebagai berikut ini:

1. Penelitian ini menghasilkan nilai koefisien determinasi yang sangat kecil, yaitu sebesar 0,594 pada model regresi. Hal ini menunjukkan selain variable yang telah digunakan dalam penelitian (*Kompetensi, Leader Member Exchange dan Organizational Citizenship Behavior*), masih terdapat beberapa variabel lain yang diduga lebih mampu digunakan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.
2. Keterbatasan yang berasal dari variabel kinerja pegawai. Dalam hal ini kinerja diperoleh dari hasil jawaban responden atau sangat bersifat subyektif. Untuk memperkecil subyektifitas ukuran kinerja, maka variabel kinerja dapat diukur dengan kinerja riil yang berasal dari catatan pada pihak instansi mengenai kinerja dari pegawai yang bersangkutan seperti ketepatan waktu, kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dari masing-masing pegawai
3. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.

5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Adapun agenda penelitian yang akan datang meliputi beberapa hal seperti menambah jumlah variabel bebas seperti budaya organisasi, perubahan

organisasi. Hal ini dengan pertimbangan bahwa variabel walaupun secara tidak langsung tetapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior dan kinerja pegawai masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan yaitu dengan mempertimbangkan untuk menambahkan variabel, Selain itu dalam penelitian mendatang perlu memperluas obyek penelitian.