

# **TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *WORKLOAD*, DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (STUDI KASUS KPW BANK INDONESIA PROVINSI SULAWESI SELATAN)**

**FADLY**

**A012221091**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**

# TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *WORKLOAD*, DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (STUDI KASUS KPW BANK INDONESIA PROVINSI SULAWESI SELATAN)**

disusun dan diajukan oleh

**FADLY**

**A012221091**

telah diujikan dan dipertahankan

Makassar, 29 Mei 2024

Komisi Penasihat

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si  
NIP 195603151992032001



Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si  
NIP 197509092000121001

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si  
NIP 196806291994031002

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**Pengaruh Budaya Organisasi, *Workload*, dan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Kasus KPW Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan)**

Disusun dan diajukan oleh:

**FADLY**  
**NIM A012221091**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **29 Mei 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

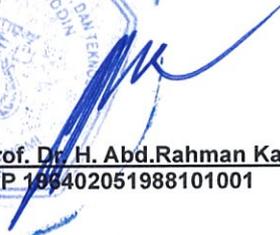
  
**Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si**  
**NIP 195603151992032001**

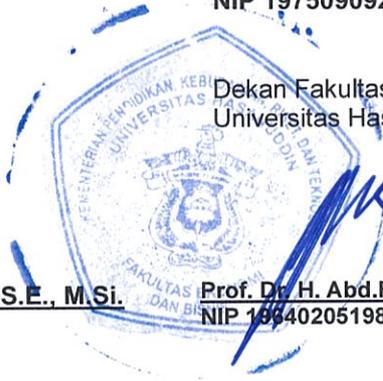
  
**Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM**  
**NIP 197509092000121001**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
**NIP 196806291994031002**

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.**  
**NIP 196402051988101001**



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Fadly  
Nomor Pokok : A012221091  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : Magister (S2)

Menyatakan dengan ini bahwa tesis dengan judul "*Pengaruh Budaya Organisasi, Workload, Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus Kpw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan)*" adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila dikemudian hari tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 29 Mei 2024

Yang Menyatakan



Fadly

## PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas nikmat, Rahmat, dan karunia yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, *Workload*, Dan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Kasus KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan), sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa Universitas Hasanuddin, yang berguna untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Tidak lupa pula penulis panjatkan Salam serta Shalawat kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang menjadi pedoman serta tauladan bagi kehidupan umat manusia.

Penulis menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya atas begitu banyak bantuan dan dukungan yang penulis terima dari berbagai kalangan serta pihak dalam menyusun penulisan ini, antara lain:

1. Kedua Orang Tua, Ayahanda alm. Syamsul Gayang dan Ibunda Ratna, Kedua mertua Ayahanda al. Suryadi dan Ibunda Salma terima kasih atas do'a dan dukungannya yang senantiasa tulus mengiringi perjalanan penulis. Istri tercinta Ustiny, Anak-anak saya Muhammad Azhim Rajendra Dzulfadly dan Muhammad Ghany Narendra Dzulfadly yang menjadi penyemangat dalam menyelesaikan pendidikan serta penulisan. Kedua saudara kandung saya Farid dan Muh. Aidil Adha, serta seluruh keluarga terdekat yang selalu memberikan kekuatan dan dorongan dalam menjalankan Tesis ini, sehingga penulis mendapatkan suatu motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Ibu Prof. Dr. Hj.Nuraeni Kadir, S.E., M.Si dan Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan tenaga waktu, dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan tesis ini, hingga layaknya tesis ini untuk dipertanggung jawabkan.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA, dan Ibu Dr. Asty Almaida, SE., M.Si selaku dosen penguji yang memberikan bimbingan dalam penulisan Tesis, sehingga dalam proses penulisan Tesis dapat berlangsung secara baik, benar, dan lebih terarah.

4. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si. CWM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang memberikan bimbingan dan semangat dalam penulisan Tesis, sehingga dalam proses penulisan Tesis dapat berlangsung secara baik dan terarah.
5. Teman-teman seperjuangan dalam menempuh Pendidikan Magister Manajemen di FEB UNHAS kelas B1 angkatan 2022 yang sejak awal penuh dengan kebersamaan.
6. Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan dukungan dan memberikan pengarahan dalam penulisan Tesis, serta tak lupa juga selalu memberikan nasehat-nasehat kepada penulis, sehingga penulis terdorong untuk cepat menyelesaikan penulisan Tesis.
7. Seluruh pihak dan kalangan yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini, tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis mengucapkan banyak terimakasih, berkat bantuan dan dorongan dari seluruh pihak, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini hingga mendapatkan gelar Magister Manajemen.

Akhir kata penulis ucapkan terimakasih, semoga Tesis ini dapat berguna bagi kita semua, dan memberikan banyak manfaat bagi setiap orang yang membutuhkan ilmu pengetahuan serta bahan-bahan informasi.

Makassar, Mei 2024

Penulis

## ABSTRAK

**FADLY.** *Pengaruh Budaya Organisasi, Workload, Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus Kpw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan).* Dibimbing oleh Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si. dan Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si., M.A.P., CIPM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi, *workload*, dan *leader member exchange* terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour*. Dengan menggunakan metode kuantitatif berupa *path-analysis* dan uji *sobel* dan jumlah sampel sebanyak 33 sampel. Ditemukan bahwa variabel budaya organisasi dan *leader member exchange* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Sedangkan variabel *workload* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Lebih lanjut, variabel *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil uji *sobel* juga menunjukkan bahwa hanya variabel budaya organisasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour*.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Workload, Leader Member Exchange, Kinerja Organisasi, Organizational Citizenship Behavior.*

## **ABSTRACT**

FADLY. The Influence of Organizational Culture, Workload, and Leader Member Exchange on Organizational Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Case Study of Bank Indonesia, Representative Office South Sulawesi Province). Supervised by Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si. and Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si., M.A.P., CIPM

This study aims to analyze the influence of organizational culture, workload, and leader-member exchange on organizational performance through organizational citizenship behavior. Using a quantitative method, namely path analysis and Sobel test, with a sample size of 33 respondents. It was found that organizational culture and leader-member exchange variables have a positive and significant influence on organizational citizenship behavior. However, the workload variable does not affect organizational citizenship behavior. Furthermore, the organizational citizenship behavior variable has a positive and significant influence on organizational performance. The Sobel test results also indicate that only the organizational culture variable has a positive and significant influence on organizational performance through organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Culture, Workload, Leader Member Exchange, Organizational Performance, Organizational Citizenship Behavior.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
TESIS.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	11
2.1.1. Kinerja Organisasi.....	11
2.1.2. <i>Organizational citizenship behaviour (OCB)</i> .....	13
2.1.3. Budaya Organisasi.....	16
2.1.4. <i>Workload</i> .....	19
2.1.5. <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> .....	20
2.2 Tinjauan Empiris.....	23
BAB III.....	26
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	26
3.1 Kerangka Konseptual.....	26
3.2 Hipotesis Penelitian.....	26
BAB IV.....	28
METODE PENELITIAN.....	28
4.1 Jenis Penelitian.....	28
4.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	28
4.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	30

4.4	Populasi dan Sampel Penelitian .....	30
4.5	Metode Pengumpulan Data .....	31
4.6	Teknik Analisis Data .....	31
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		33
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	33
5.2	Karakteristik Responden.....	35
5.3	Hasil Analisis .....	37
5.4	Pembahasan .....	40
BAB VI.....		46
PENUTUP .....		46
6.1	Kesimpulan.....	46
6.2	Saran	47
DAFTAR PUSTAKA.....		50

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 <i>Leader Member Exchange</i> .....	22
Gambar 3.2 Kerangka Pikir Penelitian .....	26

## DAFTAR TABEL

Gambar	Halaman
Tabel 2.1 Kajian Empiris .....	23
Tabel 4.2 Karakteristik Responden dari Aspek Demografi .....	36
Tabel 4.3 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path-Analysis</i> ) Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Workload, Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	37
Tabel 4.4 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path-Analysis</i> ) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> , Budaya Organisasi, <i>Workload, Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Organisasi .....	38

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan merupakan organisasi perwakilan dari Bank Sentral Republik Indonesia yang bertugas untuk mencapai serta memelihara kestabilan rupiah, sistem pembayaran, dan sistem keuangan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di wilayah provinsi Sulawesi Selatan (Bank Indonesia, 2023). Tugas dan tanggung jawab Bank Indonesia sangat krusial dalam memastikan pertumbuhan dan pembangunan ekonomi di Sulawesi Selatan. Namun demikian, sebuah organisasi/instansi perlu menganalisa determinan ataupun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dari aspek internal (sumber daya manusia). Oleh karena itu kinerja organisasi merupakan faktor yang penting untuk dinilai dan evaluasi.

Menurut (Bastian, 2001) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai output atau hasil dari sebuah proses pelaksanaan program atau kebijakan yang mendukung visi misi, serta tugas dan tanggung jawab sebuah organisasi. Kinerja organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi tersebut berhasil mencapai tujuan-tujuannya dengan mengimplementasikan program dan kebijakan yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Ketercapaian kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh karyawan di tempat kerjanya (Titisari, 2014). Kinerja organisasi dapat diukur dari berbagai sudut pandang, termasuk efisiensi, efektivitas, produktivitas, kualitas, inovasi, responsivitas, dan lain-lain, sesuai dengan sasaran dan prioritas organisasi. Evaluasi kinerja yang baik membantu organisasi untuk terus meningkatkan

kualitas layanan, efisiensi operasional, dan mencapai hasil yang diharapkan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan oleh (Kumaria & Thapliyal, 2017) menemukan bahwa konstruk atau elemen dari *organizational citizenship behaviour*, yakni *altruism*, *sportsmanship* dan *civic virtue* memiliki korelasi yang sangat tinggi dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kontribusi karyawan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja untuk membantu organisasi atau katawan lain disebut sebagai *organizational citizenship behaviour (OCB)* (Titisari, 2014). *Organizational citizenship behavior (OCB)* mengacu pada perilaku sukarela dan proaktif dari karyawan di tempat kerja yang melebihi tuntutan formal dari peran atau tanggung jawab mereka. Ketika karyawan menunjukkan sikap ini, mereka memberikan kontribusi yang lebih dari yang diharapkan untuk membantu organisasi atau rekan kerja tanpa diberi insentif langsung atau tekanan dari atasan. *OCB* biasanya mencakup tindakan seperti membantu karyawan lain, memberikan dukungan kepada rekan kerja, berbagi pengetahuan dan informasi dengan tim, mengambil inisiatif untuk memperbaiki proses atau lingkungan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi di luar tugas-tugas rutin mereka. *Organizational citizenship behavior (OCB)* dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Aslefallah & Badizadesh, 2014) dan (Ticoalu, 2015). Karyawan yang menunjukkan sikap *OCB* cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat konflik antar rekan kerja. Karyawan yang proaktif dalam memberikan saran perbaikan atau inisiatif untuk meningkatkan proses kerja cenderung meningkatkan efisiensi operasional. Menurut (Schermerhorn et al., 2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai

sebuah sistem atau nilai yang dianut bersama oleh semua anggota di dalam sebuah organisasi yang menjadi ciri khas dan pembeda dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi yang berisi norma, nilai atau keyakinan mampu menjadi sebuah karakteristik atau pembeda dari organisasi lain. Budaya tersebut, menjadi semacam panduan atau aturan bagi karyawan dalam berperilaku dalam tempat kerja, yang mencakup etika, integritas, kualitas dan lain-lain. Budaya organisasi bukan hanya dipegang oleh satu individu atau kelompok tertentu, tetapi merupakan panduan bersama yang diadopsi oleh semua anggota organisasi. Hal ini mencakup baik manajemen tingkat atas maupun karyawan tingkat bawah. Menurut (Schermerhorn et al., 2011) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa proses pengambilan keputusan, gaya komunikasi, kerja sama, dan adaptasi di dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang dianut. Maka dari itu, manajemen organisasi harus memahami pentingnya budaya organisasi dan berperan dalam membentuk, memelihara, dan mengelola budaya agar sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi.

Budaya organisasi juga harus selaras dengan nilai-nilai serta visi dan misi organisasi. Ketika budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan mendukung visi jangka panjang, karyawan cenderung merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk mencapainya. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Vebrianis et al., 2021), sebab karyawan merasa diterima, dihargai, dan mendapatkan dukungan dari lingkungan kerja, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Menurut (Mohanty & Rath, 2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa elemen-elemen dalam budaya organisasi seperti norma dan kepercayaan, dukungan terhadap karyawan, toleransi terhadap konflik dan lain-lain berpengaruh dan berkorelasi secara signifikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Penelitian tersebut juga menyarankan agar menguatkan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan *organizational citizenship behaviour* karyawan. Maka dari itu, sangat penting bagi organisasi untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan ekspektasi organisasi kepada seluruh karyawan agar dapat dipahami dan diadopsi dengan baik. Budaya organisasi yang positif adalah aset berharga bagi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Lebih lanjut, pertukaran antara pemimpin dan karyawan dalam penelitian juga berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk berkontribusi secara lebih (Sandjaja and Handoyo, 2012). Pertukaran antara pemimpin dan karyawan, juga dikenal sebagai "*leader-member exchange*" (LMX) atau hubungan antara pemimpin dan anggota, adalah hubungan yang terbentuk antara seorang pemimpin dengan anggota tim atau bawahannya.

Ketika pemimpin dan karyawan menjalin hubungan interaksi yang positif, terbuka, dan saling mendukung, hal ini menciptakan ikatan yang kuat antara mereka. Pemimpin yang memperlihatkan perhatian dan mendukung kebutuhan karyawan cenderung menciptakan ikatan yang lebih kuat dan positif. Hubungan yang positif antara pemimpin dan karyawan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berkontribusi lebih dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Pertukaran yang positif antara pemimpin dan karyawan melibatkan komunikasi yang efektif, saling mendengarkan, dan saling memahami. Komunikasi yang baik dapat memperkuat hubungan dan membuka jalur komunikasi yang lebih baik. Dalam hubungan LMX yang positif, karyawan cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen pada organisasi. Rasa keterikatan ini meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan kemungkinan tinggal lebih lama di perusahaan. Pemimpin yang memperlihatkan dukungan terhadap pengembangan karyawan dan membantu mereka mencapai potensi terbaik mereka cenderung menciptakan hubungan LMX yang positif. Dukungan ini mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Penelitian dari (Takwa et al., 2024) menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Sebab, *leader member exchange* mampu membangun hubungan yang bersifat 2 arah, sehingga menimbulkan rasa kepercayaan dan lingkungan kerja yang optimal. Di lain sisi, workload yang terlalu tinggi seringkali berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berkontribusi (Pramesti and Suhendar, 2021). Akibatnya, kinerja karyawan perlahan-lahan menurun yang juga secara beriringan menurunkan kinerja organisasi.

Beban kerja yang berlebihan dapat menciptakan berbagai masalah di tempat kerja (Cain, 2007). Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan karyawan merasa lelah, stres, dan tidak puas dengan pekerjaan mereka (Hart and Staveland, 1988). Rasa tidak puas ini dapat mengurangi motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih. Beban kerja yang berat dan terus-menerus dapat menyebabkan *burnout* atau kelelahan emosional, fisik, dan mental. Kondisi ini dapat mengurangi energi dan semangat karyawan dalam bekerja, yang

berdampak negatif pada kinerja mereka (Pourteimour, Yaghmaei, and Babamohamadi, 2021).

*Workload* yang tinggi juga dapat berdampak pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Jika karyawan merasa terbebani secara terus-menerus, mereka lebih rentan terhadap masalah kesehatan fisik dan mental, yang pada akhirnya dapat mengganggu produktivitas dan kinerja mereka (Muhr, Pedersen, and Alvesson, 2021). Beban kerja yang berat dapat mengganggu konsentrasi dan menghambat kreativitas karyawan. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan kualitas pekerjaan dan inovasi (Susiarty, Suparman, and Suryatni, 2019). Ketika karyawan merasa tertekan dengan workload yang tinggi, tingkat kesalahan dalam pekerjaan mereka bisa meningkat. Hal ini dapat berdampak negatif pada hasil kerja dan efisiensi organisasi. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi, karena karyawan mungkin mencari pekerjaan yang menawarkan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan kurang stres.

Jika beban kerja yang tinggi menurunkan kinerja karyawan secara keseluruhan, ini juga akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penurunan produktivitas dan kualitas pekerjaan dapat menyebabkan kinerja organisasi menurun. Prinsip ini sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Beban kerja yang tinggi pada karyawan dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui beberapa mekanisme. Jika karyawan merasa terlalu diberi beban kerja yang berat dan merasa kelelahan secara fisik dan mental, produktivitas mereka cenderung menurun. Mereka mungkin tidak mampu bekerja dengan efisien atau menghasilkan output yang optimal karena kelelahan atau stres yang berlebihan.

Karyawan yang merasa terlalu diberi beban kerja berat dapat mengalami masalah kesehatan, baik fisik maupun mental. Akibatnya, absensi karyawan mungkin meningkat karena alasan kesehatan atau stres (Ahmadi et al., 2022). Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi karena karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih seimbang. Beban kerja yang terus-menerus dan tinggi dapat menciptakan budaya kerja yang tidak sehat di organisasi. Jika perusahaan tidak mengatasi masalah ini dengan tepat, dapat menghasilkan lingkungan kerja yang negatif, di mana kolaborasi dan semangat tim menurun (Dehais et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa karyawan memiliki beban kerja yang wajar dan seimbang. Upaya untuk mengurangi beban kerja berlebihan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hancock, P. A., & Meshkati, 1998). Menurut (Syafitri, 2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa *workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Sebab, karyawan yang memiliki beban kerja yang tinggi mengakibatkan mereka kelelahan secara fisik dan mental. Akibatnya, mereka cenderung merasakan stres dan berakibat pada penurunan produktivitas. Karyawan yang memiliki *workload* yang tinggi cenderung bersikap individualis. Oleh karena itu, probabilitas karyawan dengan *workload* yang tinggi untuk memiliki sifat *organizational citizenship behaviour* sangatlah kecil.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan saat ini memiliki 85 pegawai organik (inti) yang terdiri dari 8 divisi. Setiap divisi umumnya terdiri dari 6-7 karyawan yang terklasifikasi lagi menjadi unit. Oleh karena itu, peneliti menganggap bahwa beban kerja yang dirasakan oleh pegawai organik relatif

sangat tinggi. Akan tetapi, kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dikategorikan sangat baik karena memperoleh berbagai penghargaan pada tingkat nasional. Misalnya, pada tahun 2023, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan meraih penghargaan sebagai Tim Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (TP2DD) terbaik di Indonesia.

Hipotesa peneliti, yakni tingginya kinerja organisasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan diakibatkan oleh keinginan/motivasi yang kuat dari masing-masing karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai visi dan misi organisasi. Sehingga, meskipun beban kerja yang dirasakan relatif sangat tinggi, organisasi tersebut mampu mencapai visi misi serta mengembang tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Peneliti menduga bahwa variabel seperti budaya organisasi dan hubungan yang kuat antara atasan dan bawahan menjadi determinan utama dari *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Sebab, peneliti telah memiliki serangkaian pengalaman kerja dan merasakan perbedaan yang signifikan dari aspek budaya organisasi maupun hubungan antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi, *workload*, *leader member exchange* terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour*. Hingga saat ini di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan, belum ada kajian ilmu pengetahuan maupun evaluasi yang menitikberatkan pada variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)* sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja organisasi beserta budaya organisasi, *workload*, dan *leader member exchange*. Penelitian ini berusaha menjawab kesenjangan penelitian (*research gap*) tersebut dengan menyajikan pemahaman yang lebih komprehensif serta mengidentifikasi aspek-aspek yang dapat dijadikan perbaikan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini antara lain :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* ?
2. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* ?
3. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* ?
4. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
5. Apakah budaya organisasi melalui *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
6. Apakah *workload* melalui *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
7. Apakah *leader member exchange* melalui *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behaviour*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja organisasi .
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi melalui *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja organisasi.
6. Untuk mengetahui pengaruh workload *melalui organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja organisasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* melalui *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### a. Institusi

Penulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk pembaca baik masyarakat secara umum maupun akademisi yang ingin mengetahui terkait analisis pengaruh budaya organisasi, *workload*, dan *leader member exchange* terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour* dengan serta diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pembanding untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

##### b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman khususnya tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau instansi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Kinerja Organisasi**

Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan terjemahan dari "*performance*" yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Konsep suatu kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, serta kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan

tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Dalam suatu organisasi, penilaian kinerja terhadap organisasi merupakan hal yang penting. Hal ini disebabkan antara kinerja dan penilaian kinerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, seperti diungkapkan oleh (Mustopadjadja, 2003) menyebutkan bahwa ada beberapa jenis indikator yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Indikator masukan (*input*) yakni segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, dapat berupa dana sumber daya manusia (pegawai). Informasi kebijakan atau peraturan perundangan dan sebagainya.
- 2) Indikator proses yakni segala besaran yang menunjukkan upaya atau aktifitas yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
- 3) Indikator keluaran atau (*output*) yakni segala sesuatu yang diharapkan langsung dipakai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non-fisik.
- 4) Indikator hasil (*outcome*) yakni segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung), hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.
- 5) Indikator manfaat (*benefit*) yakni segala sesuatu yang teerkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil, menunjukkan hal-hal yang

diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).

- 6) Indikator dampak (*impact*) yakni pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan, baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau panjang. Ini menunjukkan dasar pemikiran dilakukannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Pengukuran dan manfaat penilaiann kinerja organisasi dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada diharapkan akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus (berkelanjutan).

#### **2.1.2. *Organizational citizenship behaviour (OCB)***

OCB didefinisikan sebagai suatu perilaku atau tindakan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terungkap (Bolino and Grant, 2016). Menurut (Yaakobi and Weisberg, 2020) mengatakan perilaku ini mewakili tindakan sukarela karyawan seperti membantu rekan kerja dan menghadiri acara yang tidak wajib yang memfasilitasi aliran perusahaan meskipun karyawan tersebut bukan komponen penting dari tugas yang ada. Di perusahaan mana pun, OCB karyawan seperti membantu rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan lebih, melatih para pendatang baru di perusahaan, atau memberikan pengajaran sangat penting karena perilaku ini dapat memberikan efek positif bagi perusahaan yaitu mendapatkan sumber daya tambahan.

Menurut (Campbell, Fontaine, and Donato , 2016) mengatakan terdapat beberapa hal yang perlu diketahui dalam teori OCB:

- 1) Karyawan yang merasa memiliki perilaku OCB akan berusaha lebih keras dari motivasi pribadi. Mengidentifikasi motivasi ini dapat mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.
- 2) Karyawan yang bersedia dan senang untuk melampaui persyaratan pekerjaan formal akan membantu organisasi mengatasi perubahan dan keadaan yang tidak terduga.
- 3) Perilaku OCB dapat mengurangi kebutuhan akan pengawasan, meningkatkan moral di tempat kerja, dan menghasilkan saran penghematan biaya.

OCB terdiri dari dua dimensi yaitu OCB Individual (OCBI) dan OCB *Organization* (OCBO). Meskipun komponen dasar dari kedua dimensi tersebut merupakan perilaku membantu secara sukarela, target dari perilaku tersebut berbeda. OCB Individual (OCBI) dapat dipengaruhi oleh kecenderungan individu serta adaptasi individu terhadap manfaat yang dirasakan dari jenis perilaku ini. Menurut (Halbesleben and Bellairs , 2015) karena dua individu menunjukkan perilaku OCB yang sama, tidak ada indikasi itu berasal dari motivasi yang sama. Jadi, dari dua individu yang menunjukkan kesopanan, yang satu mungkin dimotivasi oleh manajemen citra, dan yang lain oleh kepedulian terhadap iklim kerja.

OCB *Organization* (OCBO) memiliki dua kategori ketika berkontribusi terhadap organisasi yaitu afiliasi dan menantang. OCB afiliasi mendukung proses yang ada untuk mempertahankan keadaan kerja saat ini, sedangkan OCB yang menantang diarahkan untuk mengubah keadaan

saat ini di tempat kerja dengan menyuarakan masalah, mengambil inisiatif untuk membuat perubahan, atau meningkatkan proses dan hubungan yang ada (Halbesleben et al, 2015).

Perilaku OCB memiliki lima dimensi, yaitu:

1. *Altruism*

Merupakan perilaku yang mengutamakan kepentingan orang lain, perilaku ini terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan di luar tanggung jawabnya kepada karyawan lain. Misalnya, ketika ada rekan kerja yang sedang sakit maka karyawan tersebut secara sukarela membantu pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan apapun.

2. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku karyawan yang mengerjakan suatu pekerjaan dengan teliti dan melebihi persyaratan yang ditetapkan. Misalnya, hadir tepat waktu, taat pada presensi kehadiran atau tidak pernah alpa dan menjaga peralatan serta perlengkapan perusahaan agar tetap rapi dan tidak rusak. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki nilai lebih dibandingkan karyawan lainnya.

3. *Sportsmanship*

Merupakan perilaku karyawan yang memiliki rasa toleransi yang tinggi terhadap masalah-masalah maupun gangguan-gangguan yang terjadi dalam perusahaan. Misalnya, ketika seorang karyawan secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang cukup berat dan tidak sesuai dengan tanggung jawabnya tanpa keluhan atau komplain. Karyawan yang memiliki perilaku *sportsmanship* yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

#### 4. *Kindness* atau *Courtesy*

Merupakan perilaku yang sopan dan rasa hormat antar karyawan untuk menghindari terjadinya masalah-masalah dalam perusahaan. Misalnya, memikirkan rekan kerja yang lain sebelum melakukan suatu tindakan atau mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

#### 5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku ikut serta dalam mendukung fungsi-fungsi administrasi perusahaan. Misalnya, menghadiri rapat, mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan, dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang sedang terjadi. Karyawan yang memiliki perilaku *civic virtue* yang tinggi merupakan karyawan yang selalu menghargai dan memperhatikan rekan kerjanya.

### 2.1.3. **Budaya Organisasi**

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya. Budaya bersifat sukar dipahami, tidak berwujud, *implicit* dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah

tersebut.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Menurut (Robbins and Judge, 2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Selain itu, budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing. Lebih lanjut, budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi. Terakhir, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang

berlaku.

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu menurut (Rivai, 2003) :

- a. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

#### 2.1.4. *Workload*

Hart and Staveland (1988) mengemukakan bahwa beban kerja adalah suatu beban yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas- tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja. Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Dengan demikian pengertian dari beban kerja adalah tuntutan tugas yang diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu pada suatu perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam Soleman (2011) adalah sebagai berikut :

##### 1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja.. seperti:

- a. Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
- b. Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik (penerangan, kebisingan, getaran mekanis), lingkungan kerja kimiawi (debu, gas

pencemar udara), lingkungan kerja biologis (bakteri, virus dan parasit) dan lingkungan kerja psikologis (penempatan tenaga kerja).

## 2. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi, faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

### 2.1.5. **Leader Member Exchange (LMX)**

Menurut (Chiang and Hsieh, 2012) *leader member exchange* didefinisikan sebagai kualitas pertukaran antara pemimpin dan bawahan mereka, yang berarti bahwa atasan dan bawahan membangun hubungan timbal balik dan mengembangkan tingkat saling menghormati dan kepercayaan. Menurut *Leader member exchange* berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing- masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya.

Menurut (Robbins and Judge, 2011) pemimpin membagi bawahan dalam dua kategori *in – group members* dan *out – group members*. Lebih lanjut, Robbins & Judge mendefinisikan *leader member exchange* sebagai penciptaan kelompok- kelompok kesayangan (*in-group members*) oleh para pemimpin, bawahan-bawahan dengan status kelompok kesayangan

memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik daripada kelompok-kelompok yang bukan kesayangan (*out-group members*). Adapun penjelesan lebih lanjut mengenai *in-group members* dan *out groups members* yaitu,

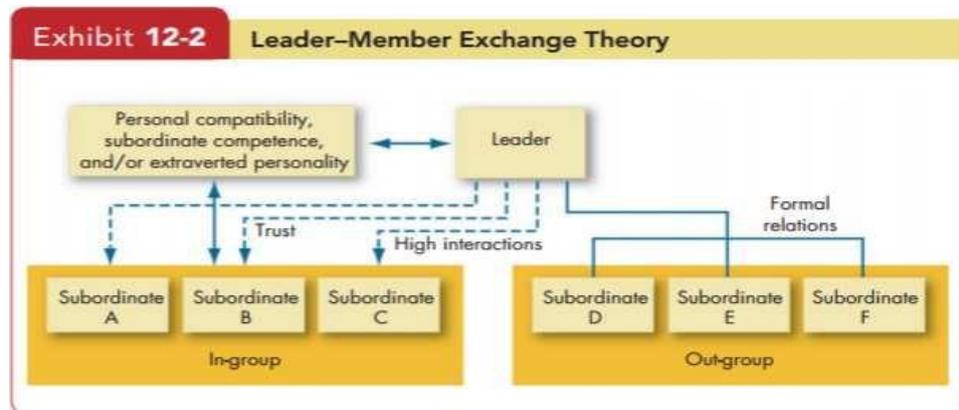
1. *In – group members*

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

2. *Out – group members*

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

Gambar 2.1  
Leader Member Exchange



Sumber: Robbins and Judge (2011)

Menurut (Liden and Maslyn, 1998) *leader member exchange* adalah dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan respek profesional. Terdapat empat dimensi LMX, yaitu:

1. Afeksi

Dimensi ini mengacu pada kesukaan anggota tim (atasan-bawahan) satu sama lain dan hanya didasarkan pada hubungan pribadi (tidak hanya) sebagai lawan dari rasa hormat yang berdasarkan kompetensi dan prestasi profesional seseorang.

2. Loyalitas

Hal ini ditunjukkan oleh para pengikut dan pemimpin saat mereka secara langsung mendukung usaha satu sama lain. Pengikut menunjukkan kesetiaan mereka kepada pemimpin saat mereka mengikuti visi dan sasaran pemimpin sebagai keputusan mereka sendiri.

### 3. Kontribusi

Ini mengacu pada jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam mengejar tujuan atau hasil tertentu yang ditetapkan oleh pemimpin.

### 4. Respek Professional

Ini mengacu pada seberapa besar rasa hormat yang dimiliki anggota tim (atasan-bawahan) terhadap satu sama lain serta juga reputasi internal dan eksternal masing-masing anggota berdasarkan kompetensi profesional dan bidang keahlian mereka.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dan diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konseptual adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1  
Kajian Empiris

<b>Nama</b>	<b>Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Temuan</b>
(Intana et al., 2023)	2023	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	<i>Leader member exchange</i> dan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja melalui komitmen kerja
(Eric Hermawan, 2022)	2022	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta	Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja, stress kerja dan beban kerja terhadap kinerja organisasi baik secara parsial maupun simultan
(Anisa & Tine, 2022)	2022	Effect Of Compensation,	Hasil penelitian menggunakan metode kuantitatif dari 88

		<i>Workload, Leadership On Employee Performance And Implications On Organizational Performance</i>	responden menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara workload terhadap kinerja organisasi
(Raspati et al., 2020)	2020	Efek Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi	Terdapat hubungan yang searah dan positif antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi
(Sulastri & Onsardi, 2020)	2020	Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja
(Pratiwi & Shalahuddin, 2016)	2019	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> (Perilaku Berbagi Pengetahuan) dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh dan hubungan yang signifikan antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan
(Ahmed & Shafiq, 2014)	2014	<i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara seluruh dimensi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi
(Tariq et al., 2014)	2014	<i>Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non-Monetary Tactic to Enhance Outcome</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

(Aslefallah & Badizadeh, 2014)	2014	<i>Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Total Quality Management and Organizational Performance (Case study: Dana Insurance Co.)</i>	Hasil dari analisis <i>structural equation modelling</i> (SEM) meunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap Kinerja Organisasi
--------------------------------	------	---	--

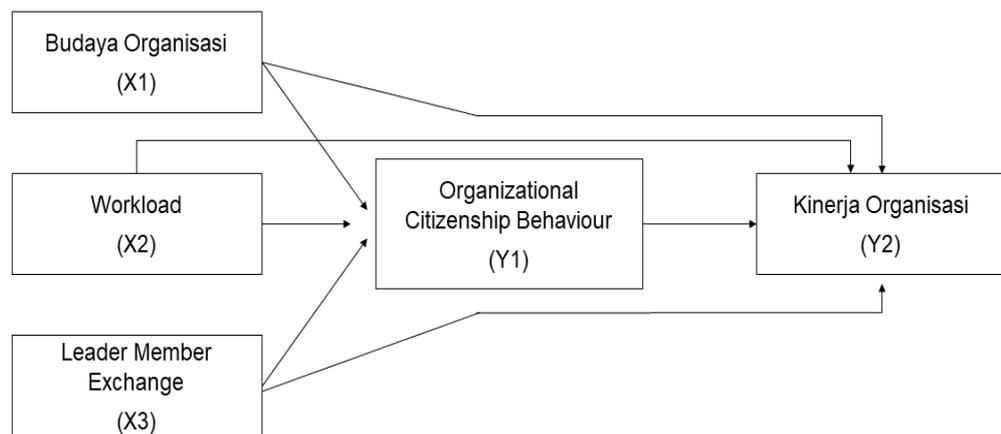
## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, tinjauan teoritis yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, maka kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 3.2  
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Analisa Peneliti

#### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tinjauan teoritis, dan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis atau dugaan sementara dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*

H2 : *Workload* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*

- H3 : *Leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*
- H4 : *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- H5 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour*
- H6 : *Workload* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour*
- H7 : *Leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui *organizational citizenship behaviour*