

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, organisasi menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja yang berkinerja tinggi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam menghadapi kompleksitas ini. Tidak lagi terbatas pada tugas-tugas administratif, MSDM telah berkembang menjadi disiplin ilmu yang mencakup akuisisi dan pengembangan bakat, keterlibatan dan kesejahteraan karyawan, manajemen kinerja, dan pengembangan budaya kerja yang positif dan produktif.

MSDM yang efektif berupaya menyelaraskan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi, termasuk dalam institusi pendidikan. Kualitas pendidikan sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, dan dedikasi para guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, khususnya di sekolah Islam, peran guru tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai teladan moral yang mencerminkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan untuk memperhatikan kesejahteraan dan kualitas hubungan antar individu di dalam organisasi guna mendukung kinerja optimal para guru.

Salah satu konsep yang relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang biasa disebut dengan perilaku *extra role*. OCB merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang tidak secara formal diwajibkan oleh organisasi, namun sangat bermanfaat bagi kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Organ, 1988). Hal ini mencakup membantu rekan kerja serta meningkatkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi yang sangat dibutuhkan lingkungan pendidikan. Karyawan yang selalu bersedia membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi ekstra di luar peran formal mereka dapat



membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih efisien. Perilaku seperti ini berkontribusi pada produktivitas dan keberhasilan organisasi (Podsakoff et al., 2000).

Seiring dengan berkembangnya dunia pendidikan saat ini, sekolah menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mencapai keunggulan akademis dan mendorong perkembangan kemampuan siswa mereka. Sekolah Islam Terpadu (SIT) Al-Ashri Makassar menganut sistem *full-day school*, yaitu sistem pendidikan di mana kegiatan belajar mengajar berlangsung sepanjang hari dari pagi hingga sore. Pada sistem ini, para guru menghabiskan lebih banyak waktu di sekolah dibandingkan dengan guru pada sistem sekolah reguler. Dalam konteks yang penuh tuntutan ini, konsep OCB berperan sebagai faktor penting yang mempengaruhi efektivitas sekolah. OCB mencakup tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui persyaratan kerja formal dan berkontribusi secara signifikan terhadap lingkungan sekolah yang positif dan produktif. Mulai dari membantu rekan kerja hingga menjadi sukarelawan untuk acara-acara sekolah, OCB mewujudkan semangat kolaborasi, dedikasi, dan komitmen yang tidak hanya mendukung terciptanya lingkungan belajar yang positif, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi. Namun, perilaku OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kualitas kepemimpinan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Meskipun dampak positif dari OCB telah diakui secara luas, pemahaman akan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut di dalam lingkungan sekolah *full-day* masih menjadi area yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Peran kepemimpinan sekolah dalam membangun hubungan yang positif dengan para guru serta menumbuhkan budaya yang memupuk OCB juga tidak bisa dianggap remeh. Praktik kepemimpinan yang patut dicontoh seperti mengkomunikasikan visi sekolah secara efektif, memberdayakan karyawan, dan membina lingkungan kerja yang mendukung, telah terbukti secara positif memengaruhi OCB di antara kalangan staf akademik (Hassan et al., 2021).



at pentingnya peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku, sangat penting untuk mempertimbangkan dinamika hubungan atasan-bawahan di sekolah. Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) menawarkan kerangka yang berharga untuk melihat hubungan-hubungan ini. LMX berfokus pada

kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan pengikutnya, dengan menyadari bahwa hubungan ini dapat bervariasi secara signifikan dalam hal kepercayaan, rasa hormat, dukungan, dan timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi seringkali dikaitkan dengan peningkatan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan OCB pada karyawan.

Penjelasan ini dapat didukung oleh *Social Exchange Theory* yang diperkenalkan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada konsep pertukaran sosial, di mana karyawan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan baik yang mereka terima dari organisasi. Teori ini juga menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari atasan, mereka akan merespons dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk perilaku *extra-role* seperti OCB. Perilaku ini merupakan bentuk timbal balik atas perlakuan baik yang diterima karyawan, di mana mereka merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi sebagai bentuk balasan (Muliawan et al., 2024), Kualitas interaksi yang baik antara atasan dan bawahan akan membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya. Perasaan berutang kepada organisasi atau atasan mendorong mereka untuk memberikan balasan dalam bentuk bekerja melebihi apa yang seharusnya menjadi tanggung jawab mereka (Yanti & Supartha, 2017).

Selain dinamika kepemimpinan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau *Work-Life Balance* (WLB) telah muncul sebagai faktor penting yang mempengaruhi perilaku karyawan, termasuk OCB. Menurut Greenhaus et al., (2003), WLB merujuk pada keseimbangan yang dirasakan seseorang antara kehidupan pekerjaan dan pribadi. Ketika karyawan dapat secara efektif mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat, puas, dan bersedia bekerja lebih keras untuk organisasi mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan berkurangnya rasa tanggung jawab, sehingga berpotensi menghambat perilaku sukarela dan diskresi yang merupakan ciri OCB. Hal ini sejalan dengan *Work-Family Border Theory* yang dikembangkan oleh Clark (2000). Teori ini menjelaskan bagaimana individu



menavigasi batas antara kehidupan kerja dan keluarga untuk mencapai *Work-Life Balance* yang sehat. Teori ini memandang pekerjaan dan keluarga sebagai dua domain yang terpisah namun saling berhubungan, di mana setiap domain memiliki aturan, waktu, dan ruang yang berbeda. Batas antara kedua domain ini bisa lebih kaku atau fleksibel, tergantung pada pengaturan individu dan organisasi. Semakin fleksibel batasan yang ada, semakin mudah bagi individu untuk beralih antara peran kerja dan keluarga tanpa menyebabkan konflik yang signifikan.

Dalam konteks Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri, fenomena ini menjadi semakin penting mengingat tantangan yang dihadapi guru dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Salah satu tantangan yang signifikan adalah tingginya beban kerja para guru, yang tidak hanya mencakup tanggung jawab pengajaran, tetapi juga aktivitas tambahan seperti pembinaan karakter siswa, pengawasan kegiatan ekstrakurikuler, serta keterlibatan dalam kegiatan keagamaan. Kondisi ini sering kali menyulitkan para guru dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* mereka di sekolah. Hal ini didukung oleh penelitian dari Soelton (2023) yang menunjukkan bahwa guru yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih terlibat dalam OCB. Ketika guru merasa bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka terjaga, mereka lebih cenderung melakukan perilaku sukarela yang mendukung tujuan sekolah.

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan *work-life balance* memiliki pengaruh penting dalam perilaku *extra-role* karyawan. Namun, efek positif dari kedua faktor ini sering kali muncul lebih kuat saat karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi adalah suatu kondisi psikologis yang menggambarkan keterikatan karyawan dengan organisasi serta keinginan mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara positif. Komitmen ini dapat terwujud dalam berbagai bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif meliputi hubungan emosional dengan organisasi, nilai-nilai dan misinya. Komitmen keberlanjutan adalah kebutuhan yang dirasakan untuk tetap berada di organisasi karena faktor-faktor seperti keamanan kerja atau terbatasnya pilihan



pekerjaan alternatif. Sedangkan komitmen normatif ditunjukkan oleh rasa kewajiban untuk tetap bersama organisasi berdasarkan perasaan setia atau keinginan untuk membalas dukungan yang dirasakan.

Muliawan et al. (2024) menemukan bahwa kualitas LMX yang baik tidak hanya memperkuat rasa dukungan dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka, tetapi juga meningkatkan ikatan emosional mereka dengan organisasi. Komitmen organisasi berperan penting dalam membuat karyawan merasa bahwa kontribusi tambahan mereka akan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Ini mendorong perilaku ekstra peran (OCB) yang lebih konsisten dan kuat. Selain itu, Eriyanti & Noekent (2021) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif WLB terhadap OCB. Ketika karyawan merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, komitmen mereka terhadap organisasi pun meningkat, sehingga dapat membangun ikatan emosional dan loyalitas yang mendalam terhadap organisasi. Komitmen ini mendorong mereka untuk secara konsisten menunjukkan perilaku OCB, karena karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi lebih termotivasi untuk bekerja melebihi tanggung jawab formal mereka.

Memahami interaksi antara kepemimpinan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta komitmen organisasi sangat penting dalam konteks sekolah *full-day*. Lembaga-lembaga ini, yang sering kali ditandai dengan jadwal yang padat dan tenaga kerja yang sebagian besar berkeluarga, menghadirkan tantangan dan peluang yang unik untuk mendorong OCB. Di Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar, tingkat OCB guru dinilai masih belum optimal. Berdasarkan observasi awal, terdapat indikasi bahwa beberapa guru mulai merasa kewalahan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat padatnya aktivitas dan tuntutan pekerjaan. Mereka juga mengeluhkan beban kegiatan tambahan di luar tugas pokok mereka, terutama yang tidak disertai insentif tambahan. Meskipun penting untuk pengembangan SDM, namun kegiatan-kegiatan ini dianggap memberatkan bagi guru karena jam kerja yang sudah padat tanpa ada penghargaan yang setara. Hal berdampak pada keinginan guru untuk berpartisipasi secara sukarela berbagai kegiatan lembaga yang tidak dicantumkan dalam kontrak formal. Di sisi yang sama, kualitas hubungan antara pemimpin (kepala sekolah) dan



guru atau *Leader-Member Exchange* juga memegang peran penting dalam mendorong atau menghambat partisipasi guru dalam OCB. Beberapa guru melaporkan adanya kesenjangan dalam komunikasi dan interaksi dengan pihak pimpinan, yang berpotensi menurunkan motivasi mereka untuk berkontribusi di luar tugas formal.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar)**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?
 2. Apakah *Work-Life Balance* (WLB) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?
 3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?
 4. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?
 5. Apakah *Work-Life Balance* (WLB) berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?
 6. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap *rganizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?
- Apakah *Work-Life Balance* (WLB) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi pada guru



Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman teoritis bagi pengembangan geratahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi pada karyawan.



1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini memberikan bukti empiris untuk menginformasikan pengembangan intervensi dan kebijakan yang ditargetkan yang bertujuan untuk mempromosikan OCB di kalangan guru di sekolah *full-day*.
2. Membantu manajemen sekolah memahami pentingnya membangun hubungan yang positif dan saling mendukung antara kepala sekolah dan guru, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.
3. Membantu sekolah mengidentifikasi strategi untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi guru untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan guru dalam jangka panjang.
4. Meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk memberi kontribusi lebih baik sehingga OCB semakin meningkat.
5. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan menambah sumber literatur bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lanjutan dan mendalami pengaruh dari *Leader-Member Exchange*, *Work-Life Balance*, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

1.5 Sistematikan Penulisan

Agar memudahkan pemahaman dan pembahasan secara menyeluruh, diperlukan sistematika yang berfungsi untuk memberikan struktur yang teratur dan jelas dalam penulisan tesis. Berikut adalah sistematika penulisan penelitian ini.

Bab I Pendahuluan. Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka. Bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam menganalisis masalah pokok penelitian. Pada bab ini, peneliti menelaah berbagai sumber yang relevan dengan judul sebagai acuan dalam merumuskan hipotesis. Bab ini juga mencakup



tinjauan empiris yang terdiri dari beberapa hasil penelitian sebelumnya.

Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis. Bab ini menjelaskan tentang kerangka konseptual penelitian. Selain itu, bab ini juga menyajikan perumusan hipotesis penelitian.

Bab IV Metode Penelitian. Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta teknik analisis dan pengolahan data yang digunakan.

BAB V Hasil dan Pembahasan. Bab ini menjelaskan dan menguraikan hasil analisis data serta pembahasan yang terkait dengan rumusan masalah dan pembahasan mengenai *Leader-Member Exchange*, *Work-Life Balance*, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* pada guru Sekolah Islam Terpadu Al-Ashri.

BAB VI Penutup. Bab ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian, serta menjelaskan keterbatasan penelitian dan implikasi penelitian. Bab ini diakhiri dengan lampiran-lampiran seperti kuesioner, hasil uji statistik, dan dokumen pendukung lainnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Boxall & Purcell (2022), MSDM mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mengelola hubungan antara karyawan dan organisasi, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengelolaan kompensasi. MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu bekerja secara efektif guna mencapai tujuan strategis organisasi. Lebih lanjut, MSDM juga melibatkan strategi pengembangan karyawan untuk mendukung inovasi dan produktivitas jangka panjang.

Menurut Sakti et al. (2023), "Manajemen sumber daya (*human resources management*) adalah kegiatan manajerial yang melibatkan penyebaran, pengembangan dan evaluasi penghargaan orang sebagai anggota individu dari suatu organisasi atau bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan".

Menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam Metris et al. (2024), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan sistem formal yang dirancang oleh perusahaan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

MSDM merupakan pendekatan strategis yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM mencakup berbagai



aktivitas, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengelolaan kompensasi, serta berfokus pada pengembangan karyawan untuk mendukung produktivitas dan inovasi jangka panjang. Dengan perencanaan sistem formal yang efektif, MSDM memastikan bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efisien untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Menurut Ichsan et al. (2021), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Tujuan Organisasional: MSDM berperan dalam memastikan kontribusi sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi. Meskipun departemen MSDM dibentuk untuk mendukung manajer, tanggung jawab utama terkait kinerja karyawan tetap berada di tangan para manajer.
2. Tujuan Fungsional: MSDM berfungsi untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika MSDM tidak memenuhi standar yang dibutuhkan oleh organisasi, maka kontribusinya dianggap tidak signifikan.
3. Tujuan Sosial: MSDM bertanggung jawab secara etis dan sosial untuk merespons tantangan yang dihadapi masyarakat, dengan upaya meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan Personal: MSDM berperan dalam membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Arif Yusuf Hamali (2018) dalam Asnora (2024) yaitu:

1. Perencanaan: Memperkirakan kebutuhan tenaga kerja untuk memastikan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efisien dan efektif, guna membantu mencapai tujuan. Perencanaan ini mencakup pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, hingga pemberhentian karyawan.



pengorganisasian: Pengorganisasian melibatkan pengaturan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk struktur organisasi.

Organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan, dan organisasi yang baik akan mempermudah pencapaian tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan: Pengarahan adalah aktivitas memberikan instruksi kepada karyawan agar mereka bekerja sama dengan baik dan bekerja secara efisien serta efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan meliputi penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi guna mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian: Kegiatan untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Jika terjadi penyimpangan, tindakan perbaikan atau penyesuaian dilakukan. Pengendalian mencakup pengelolaan kehadiran, disiplin, perilaku kerja sama, serta lingkungan kerja.
5. Pengembangan: Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.
6. Kompensasi: Kompensasi merujuk pada penghargaan yang diberikan kepada karyawan berupa uang atau barang sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, dimana adil mengacu pada kinerja dan layak berarti memenuhi kebutuhan dasar.
7. Pengintegrasian: Pengintegrasian bertujuan untuk menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, menciptakan kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan. Di satu sisi, organisasi memperoleh keuntungan, sementara di sisi lain, karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka melalui hasil pekerjaan.
8. Pemeliharaan: Pemeliharaan bertujuan untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, sehingga mereka tetap mau bekerja sama hingga pensiun. Program kesejahteraan yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan dan berpedoman pada konsistensi internal dan eksternal.



disiplinan: Disiplin merupakan aspek penting dalam MSDM yang membantu memastikan tercapainya tujuan organisasi. Tanpa disiplin, sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya secara maksimal, karena

disiplin mencakup kesadaran dan keinginan untuk mematuhi aturan organisasi serta norma sosial.

10. Pemberhentian: Pemberhentian terjadi ketika hubungan kerja antara karyawan dan organisasi berakhir, baik karena keinginan karyawan, keputusan organisasi, pensiun, berakhirnya kontrak, atau alasan lain. Penerapan fungsi MSDM yang baik dalam mengelola karyawan akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi serta keberhasilannya.

2.1.2 Leader-Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX) adalah teori dalam kepemimpinan yang berfokus pada hubungan *dyadic* atau dua arah antara pemimpin dan setiap anggota dalam sebuah organisasi. Teori LMX menyoroti bahwa pemimpin tidak memperlakukan semua anggota tim secara sama. Teori ini menekankan pentingnya kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota sebagai faktor kunci yang memengaruhi hasil-hasil organisasi seperti kinerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Menurut Karim (2008) “Teori LMX berlandaskan pada teori *social exchange* yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan teori *role-making* oleh Graen (1976). *Social exchange* merujuk pada tindakan sukarela individu yang dipicu oleh imbalan yang diharapkan dari orang lain, sementara *role-making* mengacu pada proses di mana individu mengembangkan peran mereka berdasarkan harapan akan hubungan kerja yang saling menguntungkan.”

Teori LMX menjelaskan bagaimana pemimpin membangun hubungan pertukaran yang bervariasi dengan berbagai bawahannya yang didasari oleh interaksi sosial antara keduanya. Teori ini menekankan bahwa pemimpin dan anggota di dalam unit kerja memiliki hubungan yang berbeda-beda, dan setiap *Leader-Member Exchange* bersifat unik secara interpersonal (Tanskanen et al., 2019). Hubungan ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu hubungan berkualitas tinggi atau positif yang ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan kesetiaan, serta hubungan berkualitas rendah atau negatif yang ditandai dengan ketidakpercayaan, rasa hormat yang minim, dan kurangnya kesetiaan (Morrow et al., 2019). Oleh karena itu, teori LMX berbeda dari teori kepemimpinan lainnya karena fokusnya yang unik pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan



setiap individu anggota, dibandingkan dengan pendekatan yang lebih umum yang melihat kepemimpinan sebagai satu arah dari pemimpin ke kelompok secara keseluruhan.

Hubungan antara pemimpin dan anggota dapat dibagi menjadi dua kategori utama: *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* memiliki hubungan yang lebih dekat dan personal dengan pemimpin, sering kali menerima tanggung jawab tambahan, kepercayaan, serta dukungan lebih besar dibandingkan dengan anggota *out-group*. Sebaliknya, anggota *out-group* umumnya memiliki interaksi yang lebih formal dan terbatas pada tugas-tugas yang ditetapkan dalam peran mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX berfokus pada kualitas hubungan tersebut, yang dinilai berdasarkan dimensi-dimensi seperti kepercayaan, rasa hormat, tanggung jawab, dan dukungan (Liden & Maslyn, 1998). Teori ini berasumsi bahwa kualitas hubungan yang lebih tinggi antara pemimpin dan anggota akan mengarah pada kinerja kerja yang lebih baik, motivasi yang lebih tinggi, serta kepuasan kerja yang lebih besar.

Penelitian menunjukkan bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat berdampak positif terhadap berbagai hasil organisasi. Ilies et al. (2007) menemukan bahwa LMX yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, karena mereka merasa didukung dan dipercaya oleh pemimpin. Hubungan yang positif ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Kualitas hubungan LMX yang tinggi sering kali mendorong individu untuk berperilaku di luar tugas formal mereka, membantu rekan kerja, serta menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Menurut meta-analisis yang dilakukan oleh Dulebohn et al., (2012), hubungan LMX berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kinerja pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin mereka cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dan untuk melakukan tugas tambahan, yang biasanya dikategorikan sebagai *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian oleh Arifin et al. (2024) menemukan bahwa LMX berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan



perilaku OCB karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa LMX yang kuat memotivasi karyawan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan pemimpin untuk mengambil langkah-langkah guna meningkatkan kualitas LMX.

Salah satu faktor kunci dalam membangun hubungan LMX yang kuat adalah komunikasi terbuka antara pemimpin dan anggota. Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan pemimpin dan bawahan untuk saling memahami harapan, kebutuhan, dan tujuan. Menurut Schyns et al. (2005), komunikasi dua arah yang efektif dapat meningkatkan rasa saling percaya dan rasa hormat antara pemimpin dan anggota, yang pada akhirnya memperkuat hubungan kerja mereka. Pemimpin yang secara rutin memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendengarkan masukan dari bawahannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan kolaboratif.

Selain itu, kepercayaan dan dukungan adalah elemen penting dalam membangun hubungan LMX yang berkualitas. Menurut Martin et al. (2016), pemimpin perlu menunjukkan dukungan secara konsisten terhadap anggotanya melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar, pengakuan atas kontribusi mereka, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Dengan menunjukkan kepercayaan kepada anggota tim, pemimpin tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga memotivasi anggota untuk bekerja lebih keras dan terlibat dalam perilaku ekstra peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pemimpin yang melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan kualitas hubungan LMX. Ketika anggota merasa suara mereka didengar dan dihargai dalam pengambilan keputusan, mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk bekerja secara produktif. Menurut Harris et al. (2009), partisipasi aktif anggota dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan perasaan memiliki (*sense of ownership*) yang lebih besar terhadap hasil kerja, yang memperkuat hubungan dengan pemimpin.



den & Maslyn (1998) mengembangkan alat ukur LMX-MDM yang an pengukuran multidimensional dari LMX melalui empat dimensi utama ygambarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, yaitu:

1. Afeksi (*Affect*): Rasa saling menyayangi antara atasan dan bawahan umumnya berakar pada ketertarikan antarpribadi, bukan pada aspek pekerjaan atau nilai-nilai profesional. Kasih sayang ini dapat terwujud dalam keinginan dan/atau terjadinya hubungan yang memiliki komponen dan hasil yang bermanfaat secara pribadi, seperti dalam bentuk persahabatan.
2. Loyalitas (*Loyalty*): Ekspresi dukungan terhadap tujuan dan karakter dari atasan atau bawahan yang melibatkan kesetiaan kepada atasan atau bawahan secara konsisten di berbagai situasi.
3. Kontribusi (*Contribution*): Persepsi mengenai tingkat aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan oleh masing-masing hubungan antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama, baik yang eksplisit maupun implisit. Dalam mengevaluasi aktivitas ini, hal utama adalah melihat seberapa baik bawahan mengelola tanggung jawab dan menyelesaikan tugas yang melebihi deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, serta seberapa besar dukungan dari atasan dalam menyediakan sumber daya dan peluang untuk aktivitas tersebut.
4. Rasa Hormat Profesional (*Professional respect*): Persepsi mengenai sejauh mana atasan atau bawahan telah membangun reputasi yang baik, baik di dalam maupun di luar organisasi. Persepsi ini bisa didasarkan pada informasi historis tentang individu tersebut, seperti pengalaman pribadi, komentar dari orang-orang di dalam atau di luar organisasi, serta penghargaan atau pengakuan profesional yang telah diraih.

2.1.3 Work-Life Balance

Clark (2000) mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai kepuasan dan fungsi yang baik di rumah maupun di tempat kerja dengan tingkat konflik peran yang rendah. Clark menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* dicapai ketika individu mampu mengelola batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara efisien, sehingga tidak ada satu peran yang secara berlebihan mendominasi yang



Border theory yang diperkenalkan oleh Clark menekankan pentingnya batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk mencapai tujuan.

Menurut Fisher et al. (2009), *Work-Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk secara efisien mengatur waktu, energi, dan perhatian antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan salah satu di antaranya. Mereka menekankan pentingnya keberhasilan individu dalam menjaga kesehatan fisik dan mental, serta perasaan kepuasan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi yang seimbang.

Menurut Guest (2002), *Work-Life Balance* merupakan tingkat di mana individu merasa bahwa mereka dapat memenuhi tuntutan kehidupan kerja dan non-kerja secara efektif. Guest menyoroti bahwa *Work-Life Balance* tidak hanya tentang waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga tentang kepuasan dan kualitas pengalaman di kedua area tersebut. Hal ini mencakup bagaimana individu menavigasi tekanan dari berbagai peran dan apakah mereka merasa berhasil dalam mengelola tanggung jawab tersebut.

Berbagai definisi tentang *Work-Life Balance* menekankan pada pentingnya menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work-Life Balance* memungkinkan individu untuk mencapai kepuasan dan efektivitas dalam kedua aspek tanpa mengorbankan satu dengan yang lain. Dengan adanya keseimbangan ini, karyawan dapat menjadi lebih bahagia, sehat, dan produktif (Soelton, 2023). Allen et al. (2000) menemukan bahwa karyawan yang berhasil mencapai *Work-Life Balance* cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara efektif, mereka lebih mungkin untuk berkontribusi secara optimal kepada organisasi.

Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan *burnout*, kelelahan mental, dan masalah kesehatan lainnya. Grzywacz & Carlson (2007) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa tertekan oleh tanggung jawab pekerjaan dan keluarga sering mengalami konflik peran yang berujung pada penurunan kinerja dan ketidakpuasan dalam kehidupan pribadi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempromosikan kebijakan pendukung *Work-Life Balance* sebagai cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menjaga produktivitas.



Beberapa faktor penting mempengaruhi tingkat *Work-Life Balance* seseorang. Frone (2000) menekankan bahwa faktor organisasi seperti kebijakan perusahaan, budaya kerja, dan dukungan dari atasan sangat menentukan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang mendukung *Work-Life Balance* seperti fleksibilitas jam kerja atau kebijakan kerja jarak jauh lebih mungkin mencapai keseimbangan yang lebih baik. Selain itu, dukungan dari atasan dan rekan kerja juga memainkan peran penting dalam membantu karyawan mengelola waktu dan tanggung jawab mereka.

Selain faktor organisasi, karakteristik individu seperti gender, status pernikahan, dan jumlah tanggungan keluarga juga memengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai *Work-Life Balance*. Byron (2005) menyoroti bahwa karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih besar, seperti anak-anak atau anggota keluarga yang membutuhkan perawatan, seringkali menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai keseimbangan ini.

Work-Life Balance dapat dipahami melalui beberapa dimensi yang melibatkan waktu, keterlibatan, dan kepuasan di antara berbagai peran kehidupan. Clark (2000) menyebutkan tiga komponen utama *Work-Life Balance*:

1. Keseimbangan Waktu: Mengacu pada distribusi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan waktu ini penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki cukup waktu untuk menjalankan peran mereka di rumah dan di tempat kerja.
2. Keseimbangan Keterlibatan: Keterlibatan emosional dan mental yang proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang dapat mengalokasikan perhatian yang cukup untuk keduanya cenderung memiliki keterlibatan yang lebih baik di setiap aspek kehidupan mereka.
3. Keseimbangan Kepuasan: Kepuasan yang setara antara peran di pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini dicapai ketika seseorang merasa puas dengan kualitas hidup di tempat kerja dan kehidupan di luar pekerjaan, tanpa merasa tertekan oleh salah satu di antaranya. Keseimbangan kepuasan terkait erat dengan kemampuan individu untuk memenuhi harapan dan kebutuhan dalam kedua aspek.



2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap atau perilaku individu yang menunjukkan keterikatan psikologis dan emosional terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi memiliki tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga komponen ini mengukur bagaimana karyawan merasakan keterikatan mereka dengan organisasi dan alasan mereka memilih untuk tetap bekerja di sana. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional terhadap organisasi, komitmen berkelanjutan berhubungan dengan kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, sedangkan komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban moral untuk tetap tinggal di organisasi.

Wasti (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan memilih untuk tetap tinggal di organisasi dan terlibat dalam aktivitasnya. Wasti menambahkan bahwa komitmen afektif berkembang dari pengalaman positif di tempat kerja, sementara komitmen berkelanjutan lebih terkait dengan penilaian rasional terhadap manfaat dan kerugian finansial yang ditimbulkan jika seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Morrow (2011), komitmen organisasi adalah sikap yang melibatkan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung lebih bertahan dalam jangka panjang dan bersedia bekerja lebih keras untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, Morrow menyoroti bahwa komitmen yang berkembang dari keterikatan emosional lebih kuat dalam menghasilkan kinerja yang baik daripada komitmen yang didasarkan pada kewajiban atau kalkulasi keuntungan.

Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan dan aliran kinerja organisasi. Meyer et al., (2002) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung lebih proaktif, menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi, dan lebih sedikit turnover. Komitmen organisasi juga berhubungan erat dengan loyalitas



karyawan, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja. Komitmen afektif sering kali dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik karena karyawan yang terikat secara emosional dengan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sisi lain, komitmen berkelanjutan, meskipun dapat mengurangi *turnover*, sering kali tidak memberikan hasil kinerja yang tinggi karena karyawan lebih bertahan karena merasa terjebak dalam organisasi, bukan karena mereka benar-benar ingin berkontribusi secara maksimal.

Mowday et al. (2013) menyebutkan bahwa berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi, termasuk karakteristik individu, hubungan antar pribadi, dan karakteristik organisasi. Beberapa faktor utama yang memengaruhi komitmen organisasi antara lain:

1. Kepuasan Kerja: Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan kerja dapat berasal dari faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-kehidupan, lingkungan kerja yang mendukung, serta pengakuan atas prestasi kerja.
2. Dukungan dari Atasan dan Rekan Kerja: Hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja juga meningkatkan komitmen organisasi. Dukungan sosial di tempat kerja dapat menciptakan rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.
3. Identifikasi dengan Tujuan Organisasi: Karyawan yang merasa bahwa nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar, mereka merasa lebih terlibat dan loyal.

Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:



omitmen Afektif (*Affective Commitment*): Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan tetap bekerja di organisasi karena mereka ingin, bukan karena mereka harus. Faktor-faktor yang

mempengaruhi komitmen afektif meliputi pengalaman kerja positif, dukungan dari atasan, dan budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan. Komitmen afektif dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling kuat karena didasarkan pada rasa kepuasan dan keterlibatan emosional dengan organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*): Komitmen berkelanjutan berfokus pada biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan tinggi akan tetap berada di organisasi karena mereka menyadari bahwa meninggalkan pekerjaan akan memberikan kerugian finansial atau sosial. Komitmen ini lebih bersifat pragmatis, di mana individu mempertimbangkan risiko kehilangan manfaat atau stabilitas yang sudah diperoleh di organisasi.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*): Komitmen normatif mengacu pada perasaan kewajiban atau tanggung jawab moral untuk tetap berada di organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif merasa bahwa mereka harus tetap bekerja di organisasi karena loyalitas atau rasa utang budi terhadap organisasi. Komitmen normatif sering kali berkembang dari budaya organisasi, norma-norma sosial, atau investasi yang telah dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Organ (1988) sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak secara langsung dikenali atau dihargai oleh sistem formal organisasi, namun secara kolektif berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Pada dasarnya, OCB adalah perilaku *extra-role* yang melampaui kewajiban pekerjaan yang dijabarkan dalam deskripsi tugas formal. OCB bukanlah perilaku wajib yang dituntut oleh peran formal karyawan, tetapi lebih merupakan inisiatif tambahan yang membantu lingkungan kerja. Contohnya termasuk membantu rekan kerja, bekerja lebih lama dari jam yang diperlukan, atau menjaga kebersihan tempat



orrison (1994) dalam Yanti & Supartha (2017) mendefinisikan OCB sebagai perilaku ekstra peran karyawan dengan perbedaan utama yang terletak

pada aspek penghargaan, karena perilaku ini umumnya tidak terkait dengan imbalan.

Teori yang menjelaskan tentang Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan adalah *Social Exchange Theory*. Teori ini diperkenalkan oleh Blau (1964) dan menyatakan bahwa hubungan antara individu, termasuk karyawan dan organisasi, didasarkan pada prinsip pertukaran sosial. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapat dukungan dari organisasi atau atasan cenderung memberikan kontribusi lebih dari apa yang diharapkan sebagai bentuk timbal balik. Teori ini juga menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial, di mana karyawan merasa perlu membalas perlakuan baik yang mereka terima dari organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh atasan, mereka cenderung merespons dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk perilaku ekstra peran seperti OCB. Perilaku ini merupakan bentuk balasan atas kebaikan yang diterima karyawan, di mana mereka merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi (Muliawan et al., 2024).

Organisasi modern semakin bergantung pada karyawan yang menunjukkan OCB, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis. OCB seringkali berperan penting dalam meningkatkan efisiensi organisasi, baik melalui peningkatan hubungan interpersonal maupun dengan memperkuat iklim organisasi yang lebih inklusif dan kooperatif (Podsakoff et al., 2000).

Salah satu manfaat utama OCB adalah peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang terlibat dalam perilaku OCB sering kali membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, kooperatif, dan efisien. Karyawan yang selalu bersedia membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi ekstra di luar peran formal mereka dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih efisien. Perilaku seperti ini mengurangi konflik antar karyawan dan meningkatkan kohesi tim, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan

iliran organisasi (Podsakoff et al., 2000).

OCB juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam OCB merasa lebih



terlibat dalam lingkungan kerja mereka dan lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki dampak positif dalam organisasi dan bahwa kontribusi mereka dihargai oleh rekan kerja dan manajemen. Sebagai hasilnya, OCB juga sering dikaitkan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi, karena karyawan merasa lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi dan terus memberikan kontribusi (Foote & Li-Ping Tang, 2008).

Penelitian telah menunjukkan bahwa OCB dapat berkontribusi pada pengurangan turnover dan absensi. Karyawan yang terlibat dalam OCB cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan manajer mereka, yang membuat mereka lebih loyal kepada organisasi. Karena karyawan merasa lebih terhubung dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk tetap dalam organisasi dan kurang mungkin untuk mencari pekerjaan lain atau absen secara berlebihan (Ehrhart, 2004).

OCB juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kohesi tim. Ketika karyawan secara aktif terlibat dalam membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung tujuan organisasi, kohesi tim meningkat. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja sama dalam lingkungan yang mendukung dan kolaboratif lebih mungkin untuk berbagi informasi, bekerja secara sinergis, dan mengembangkan iklim kerja yang lebih sehat dan produktif (Podsakoff et al., 2000).

OCB dapat membantu meningkatkan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal. Karyawan yang terlibat dalam perilaku OCB sering kali lebih bersedia untuk menghadapi perubahan, baik dengan mengambil peran tambahan atau dengan membantu organisasi beradaptasi terhadap tantangan baru. Hal ini membuat organisasi lebih fleksibel dalam mengelola perubahan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi dan bertahan di pasar yang kompetitif (Organ et al., 2005).

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam memfasilitasi OCB. Oleh Ehrhart (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku OCB. Pemimpin transformasional dikenal karena gaya kerjanya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, serta



memberikan perhatian individual kepada bawahannya, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih pada organisasi. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki hubungan LMX berkualitas tinggi lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku OCB. Hal ini terjadi karena mereka merasa memiliki tanggung jawab moral dan sosial untuk membalas dukungan pemimpin dengan cara berkontribusi lebih banyak bagi organisasi melalui perilaku ekstra peran atau OCB (Ilies et al., 2007).

Selain itu, keadilan organisasi mempengaruhi OCB. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam pembagian sumber daya, prosedur, dan hubungan interpersonal di tempat kerja sangat berpengaruh terhadap kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB, karena mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk membantu organisasi mereka secara sukarela (Colquitt et al., 2001).

Faktor lain yang juga penting adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Foote & Tang (2008) mengidentifikasi bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB. Kepuasan kerja meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi dan rekan kerja mereka, sementara komitmen organisasi memperkuat keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi.

Menurut Organ (1988), OCB dapat dipecah menjadi lima dimensi utama yang membantu menjelaskan berbagai perilaku ekstra peran yang ditunjukkan oleh karyawan di tempat kerja, yaitu:

1. *Altruism* (Sikap Menolong): Ini melibatkan perilaku membantu atau mendukung rekan kerja dalam pekerjaan mereka. Contohnya termasuk membantu rekan yang membutuhkan atau membimbing anggota tim baru.
2. *Conscientiousness* (Ketekunan): Perilaku ini mencakup tindakan yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab yang lebih dari yang diperlukan dalam pekerjaannya, seperti mematuhi aturan atau prosedur yang berlaku dengan lebih ketat daripada yang diminta oleh organisasi.



3. *Sportsmanship* (Sikap Positif): Sikap yang mengacu pada kemampuan karyawan untuk tetap optimis, meskipun dihadapkan dengan tantangan atau ketidakpuasan. Karyawan dengan tingkat *sportsmanship* yang tinggi cenderung tidak mengeluh mengenai hal-hal kecil yang terjadi di tempat kerja.
4. *Courtesy* (Kesopanan): Karyawan yang bersikap sopan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan rekan kerjanya dengan mencegah timbulnya masalah atau konflik. Sikap ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kooperatif.
5. *Civic Virtue* (Kebajikan Sipil): Ini mencerminkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi secara sukarela, misalnya menghadiri rapat sukarela atau memberikan masukan terhadap keputusan strategis organisasi.



2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1 Tabel Empiris

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Takwa et al. (2024) Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Oganizational Citizenship Behaviour Perawat Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar	Metode kuantitatif dengan rancangan observasional analitik dan pendekatan <i>cross-sectional</i> . Sampel: 131 perawat yang bertugas di instalasi rawat inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar	1. <i>Leader-Member Exchange</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Leader-Member Exchange</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada perawat.
2.	Handoyo & Kharismasyah (2024) <i>Role of Leadership Style, Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior: Mediated by Perceived Organizational Support</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> melalui SmartPLS 4.0. Sampel: 102 responden yang merupakan pegawai Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan, dan Pariwisata Kabupaten Banyumas	1. Gaya Kepemimpinan 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 4. Perceived Organizational Support	1. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. 2. <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 3. Perceived Organizational Support (POS) tidak berperan signifikan sebagai mediator antara Gaya Kepemimpinan dan OCB. 4. POS juga tidak memediasi secara signifikan antara WLB dan OCB.



Lanjutan Tabel 2.1 Tabel Empiris

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Soelton (2023) <i>How Did It Happen: Organizational Commitment and Work- Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM) melalui SmartPLS</i> Sampel: 72 guru sekolah dasar di Jakarta Barat	1. Komitmen Organisasi 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 4. Learning Organization	1. Komitmen Organisasi dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . 2. Komitmen Organisasi dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Learning Organization. 3. Learning Organization berpengaruh positif signifikan terhadap <i>OCB</i> . 4. Learning Organization tidak mampu memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>OCB</i> . 5. Learning Organization tidak mampu memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>OCB</i> .



Lanjutan Tabel 2.1 Tabel Empiris

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4.	<p>Marchyta & Lomban (2024)</p> <p>Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Peran Mediasi Work Engagement</p>	<p>Metode kuantitatif dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> <p>Sampel: 70 karyawan tetap PT.X yang telah bekerja minimal satu tahun</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leader-Member Exchange</i> 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 3. Work Engagement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>LMX</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 2. <i>LMX</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Work Engagement. 3. Work Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 4. Work Engagement memediasi pengaruh <i>LMX</i> terhadap OCB.
5.	<p>Eriyanti & Noekent (2021)</p> <p><i>Effect Work-Life Balance on Organizational Commitment: Is The Role of Organizational Citizenship Behavior?</i></p>	<p><i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) melalui SmartPLS 3.0</p> <p>Sampel: 86 pegawai ASN di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Kudus</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work-Life Balance</i> 2. Komitmen Organisasi 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work-Life Balance</i> (WLB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2. WLB juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (OC). 3. OC memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. 4. OC juga berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara WLB dan OCB.



Lanjutan Tabel 2.1 Tabel Empiris

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
6.	PURWANTO et al. (2021) <i>Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior</i>	Analisis regresi berganda Sampel: 220 manajer di perusahaan yang menerapkan manajemen rantai pasokan di Provinsi Banten	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja 3. Komitmen Organisasi 4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.
7.	Erdianza et al. (2020) <i>The Effect of Work Enjoyment and Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> melalui Smart PLS 3.0 Sampel: 104 karyawan dari berbagai departemen di perusahaan properti di Yogyakarta	1. Work Enjoyment 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. Kepuasan Kerja 4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Work enjoyment berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 2. <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. 3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap OCB. 4. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Work Enjoyment terhadap OCB.



Lanjutan Tabel 2.1 Tabel Empiris

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Planer (2019) <i>The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in The Public and Private Sectors</i>	Metode korelasi Spearman's Rho dan regresi linier sederhana melalui IBM SPSS 24.0 Sampel: 323 pegawai dari sektor publik dan swasta di Polandia	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif 4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dan OCB. 2. Komitmen afektif memiliki korelasi yang paling kuat dengan OCB, sementara komitmen normatif juga memiliki korelasi positif, meskipun lebih lemah. 3. Komitmen berkelanjutan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan OCB. 4. Di sektor publik, OCB lebih sering ditujukan kepada rekan kerja, sementara di sektor privat lebih banyak ditujukan kepada organisasi.
9.	Yanti & Supartha (2017) Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis regresi linear berganda melalui SPSS 13.00 Sampel: 50 guru tetap di SMAN 2 Semarang	1. Komitmen Organisasional 2. Kepuasan Kerja 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.



Lanjutan Tabel 2.1 Tabel Empiris

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Nugroho et al., (2020) <i>Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i> dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0 Sampel: 180 dosen di universitas swasta di Jakarta	1. <i>Knowledge Sharing</i> 2. <i>Leader-Member Exchange</i> 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 4. Kinerja Dosen	1. <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. 2. <i>Leader-Member Exchange</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.
11.	Heriyadi et al. (2020) <i>Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> melalui AMOS 22.0 Sampel: 169 perawat yang telah bekerja minimal satu tahun di Rumah Sakit Umum Daerah di Muntilan, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah	1. <i>Leader-Member Exchange</i> 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. Kepuasan Kerja 4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. <i>Leader-Member Exchange</i> dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX terhadap OCB secara signifikan. 4. Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh WLB terhadap OCB secara signifikan.

