

Pengaruh Budaya Organisasi, Workload, dan Leader Member Exchange terhadap Kinerja Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behaviour

Fadly^{1*}, Nuraeni Kadir², Abdullah Sanusi³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin*

Abstrak

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai output atas pelaksanaan program yang mendukung visi, misi, tugas dan tanggung jawab dari sebuah organisasi. Kinerja sebuah organisasi akan ditentukan oleh seberapa besar karyawan ingin berkontribusi terhadap sebuah organisasi yang bahkan melebihi tuntutan sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari organizational culture, 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 32 sampel. Ditemukan bahwa variabel organizational culture 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 organizational performance. Hasil uji sobel juga menunjukkan bahwa hanya variabel organizational culture yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour. Penelitian ini juga menyarankan kepada kantor perwakilan bank indonesia untuk meningkatkan hubungan atau relasi antara karyawan agar meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Beban Kerja, Leader Member Exchange, Kinerja Organisasi, Organizational Citizenship Behavior.

Abstract

Organizational performance is defined as the output of the implementation of programs that support the vision, mission, duties and responsibilities of an organization. The performance of an organization will be determined by how much employees want to contribute to an organization that even exceeds the demands of an organization. This study aims to analyze the influence of organizational culture, workload, and leader member exchange on organizational performance through organizational citizenship behavior. By using quantitative methods in the form of path-analysis and sobel tests and a sample size of 32 samples. It was found that organizational culture and leader member exchange variables have a positive and significant influence on organizational citizenship behavior. While the workload variable has no effect on organizational citizenship behavior. Furthermore, the organizational citizenship behavior variable has a positive and significant effect on organizational performance. Sobel test results also show that only organizational culture variables have a positive and significant influence on organizational performance through organizational citizenship behavior. This research also suggests to the representative office of Bank Indonesia to improve the relationship or relationship between employees in order to improve organizational performance.

Key word: Organizational Culture, Workload, Leader Member Exchange, Organizational Performance, Organizational Citizenship Behaviour

PENDAHULUAN

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 dalam konteks Sulawesi Selatan dalam Bank Indonesia (2023). Tugas dan tanggung jawab dari KPW Bank Indonesia Sulawesi Selatan sangat penting dalam keberhasilan ekonomi Sulawesi Selatan dan wilayah sekitarnya. Oleh karena itu kinerja organisasi merupakan faktor yang penting untuk dinilai dan evaluasi. Dalam Bastian (2001) kinerja organisasi dapat digambarkan 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 dalam 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.

Kontribusi karyawan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja untuk membantu organisasi atau katakawan lain disebut sebagai *organizational citizenship behaviour* (OCB). *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 OCB, 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.

Beberapa contoh dari OCB antara lain 1) Membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memberikan bantuan ketika mereka membutuhkannya. 2) Mendengarkan dan memberikan dukungan emosional kepada rekan kerja yang mengalami masalah atau kesulitan. 3) Membagi pengetahuan dan informasi dengan anggota tim atau departemen lain untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. 4) Mengajukan saran perbaikan atau inovasi untuk meningkatkan proses atau efisiensi kerja. 5) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial atau kegiatan organisasi di luar tugas-tugas rutin untuk membangun ikatan dan kerjasama di tempat kerja.

Organizational Citizenship Behavior dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif, meningkatkan

kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat konflik antar rekan kerja. Oleh karena itu, mengenali dan mendorong perilaku OCB adalah langkah penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan produktif. Penelitian dari Ticoalu, (2013) menemukan bahwa organizational citizenship behaviour (OCB) berpengaruh signifikan dan positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. karena OCB memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan dengan meningkatkan solidaritas dan kerjasama antar karyawan, mengurangi konflik antar karyawan serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Sehingga secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa OCB dapat berperan positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian dari Ticoalu (2013) tentang hubungan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja organisasi memberikan pemahaman yang penting tentang bagaimana perilaku sukarela dan proaktif dari karyawan dapat berkontribusi pada kesuksesan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Artinya, karyawan yang menunjukkan perilaku OCB cenderung berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan kinerja organisasi.

OCB membantu meningkatkan solidaritas dan kerjasama antar karyawan. Dengan berbagi dukungan, membantu, dan berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan organisasi, karyawan dapat membangun ikatan yang lebih kuat dalam tim dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis (Titisari, 2014). OCB juga membantu mengurangi konflik antar karyawan. Ketika karyawan bersedia membantu satu sama lain dan saling mendukung, konflik dapat diredam, dan kolaborasi menjadi lebih mungkin.

Perilaku OCB dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Karyawan yang proaktif dalam memberikan saran perbaikan atau inisiatif untuk meningkatkan proses kerja cenderung meningkatkan efisiensi operasional. Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa OCB berperan positif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Sandjaja & Handoyo, 2012). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan proaktif, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pemahaman tentang pentingnya OCB dalam meningkatkan kinerja organisasi, manajemen dapat lebih mendorong dan mendukung perilaku OCB di kalangan karyawan melalui kebijakan, insentif, dan budaya organisasi yang positif.

Dalam Schermerhorn Jr et al. (2011) budaya organisasi adalah 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 adalah sistem atau kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut secara bersama oleh semua anggota dalam sebuah organisasi. Budaya ini menjadi ciri khas dan pembeda yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi panduan dan aturan dalam berperilaku di tempat kerja. Nilai-nilai ini dapat mencakup etika, integritas, kualitas, keberagaman, inovasi, 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. Setiap organisasi memiliki budaya uniknya sendiri, dan budaya ini

mencerminkan identitas dan karakteristik khusus dari organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat menjadi pembeda yang kuat di antara organisasi-organisasi lain dalam industri atau sektor yang sama. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan interaksi di tempat kerja. Cara orang berkomunikasi, bekerja sama, mengambil keputusan, dan beradaptasi dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya yang dianut bersama (Schermerhorn Jr et al., 2011). Manajemen organisasi harus memahami pentingnya budaya organisasi dan berperan dalam membentuk, memelihara, dan mengelola budaya agar sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi.

Memahami budaya organisasi yang ada dan memastikan budaya tersebut sejalan dengan nilai dan visi organisasi adalah kunci penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan sukses. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, motivasi, kinerja, dan memberikan daya tarik bagi calon karyawan yang potensial. Budaya organisasi yang positif memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek dalam organisasi, termasuk karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi harus selaras dengan nilai-nilai dan visi 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. Ketika karyawan merasa diterima, dihargai, dan mendapatkan dukungan dari lingkungan kerja, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, kolaboratif, dan inspiratif dapat membangkitkan semangat kerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik (Schermerhorn Jr et al., 2011). Karyawan yang merasa terlibat dan terlibat dalam budaya yang positif cenderung bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik pula. Budaya organisasi yang positif juga menjadi daya tarik bagi calon karyawan yang potensial. Organisasi dengan reputasi budaya yang positif akan lebih mudah menarik bakat-bakat terbaik untuk menjadi bagian dari tim mereka.

Dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, penting bagi manajemen untuk menjadi teladan dan mempraktikkan nilai-nilai organisasi tersebut. Selain itu, mengkomunikasikan nilai-nilai dan ekspektasi organisasi kepada seluruh karyawan juga penting agar budaya tersebut dapat dipahami dan diadopsi dengan baik. Budaya organisasi bukan hanya sesuatu yang terbentuk dengan sendirinya, tetapi merupakan hasil dari upaya yang berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan berorientasi pada prestasi. Budaya organisasi yang positif adalah aset berharga bagi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

Budaya tersebut dapat berupa seperti nilai-nilai dan norma, kebiasaan, serta sikap yang dianut di dalam sebuah organisasi dapat memengaruhi motivasi karyawan untuk berkontribusi dalam sebuah organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, pertukaran antara pemimpin dan karyawan dalam penelitian juga berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk berkontribusi secara lebih (Sandjaja & 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.

Penting bagi pemimpin untuk membangun hubungan LMX yang positif dengan karyawan sebagai bagian dari gaya kepemimpinan mereka. Hubungan yang positif ini dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya tarik bagi para karyawan. Pemimpin yang efektif akan mencari cara untuk terlibat dan berinteraksi dengan seluruh anggota tim mereka secara positif dan mendukung, karena hal ini dapat berdampak besar pada kinerja dan kesuksesan keseluruhan organisasi.

Di lain sisi, workload yang terlalu tinggi seringkali berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berkontribusi (Schermerhorn Jr et al., 2011). 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. 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 et al., 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 (Alvesson, 2012). Beban kerja yang berat dapat mengganggu konsentrasi dan menghambat kreativitas karyawan. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan kualitas pekerjaan dan inovasi (Mukmin, 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 (Gopher & Donchin, 1986).

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 (Wilson & Eggemeier, 2020). 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 (Samsuddin, 2021). Mereka mungkin tidak mampu bekerja dengan efisien atau menghasilkan output yang optimal karena kelelahan atau stres yang berlebihan.

Ketika karyawan bekerja di bawah tekanan yang tinggi, kemungkinan kesalahan meningkat (Eggemeier et al., 2020). Mereka mungkin tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cermat, yang dapat menyebabkan kualitas pekerjaan menurun (Gómez-Carmona et al., 2020). Kualitas yang rendah ini bisa mempengaruhi citra organisasi dan kepercayaan pelanggan. Beban kerja yang berat dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan pada karyawan. Jika karyawan merasa terlalu ditekan dan tidak diakui atas usaha mereka, mereka mungkin merasa kurang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, atau bahkan meninggalkan organisasi untuk mencari lingkungan kerja yang lebih baik (Hart & Staveland, 1988).

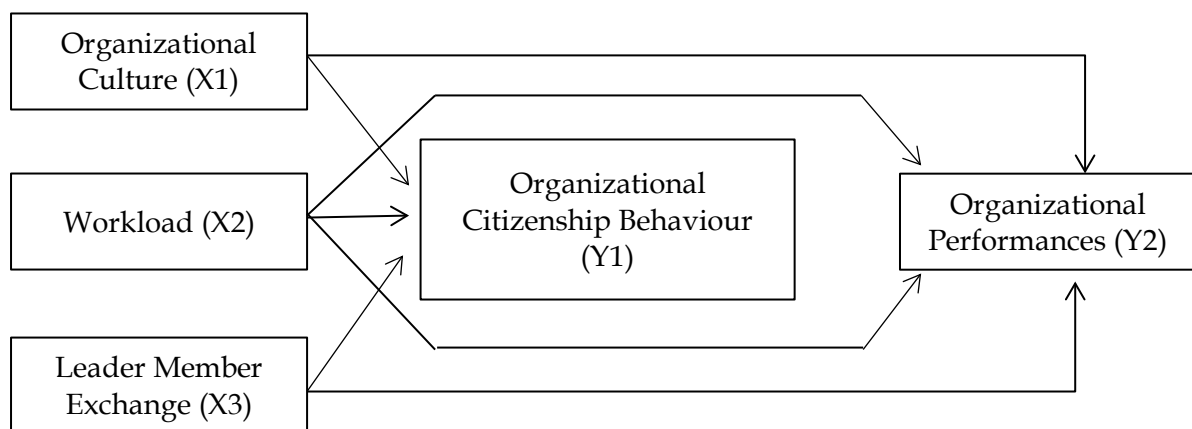
Karyawan yang merasa terlalu diberi beban kerja berat dapat mengalami masalah kesehatan, baik fisik maupun mental. Akibatnya, absensi karyawan mungkin meningkat karena alasan kesehatan atau stres (Ahmadi et al., 2022). Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi 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.

Penting bagi manajemen untuk memperhatikan beban kerja karyawan dan memastikan bahwa mereka tidak terbebani secara berlebihan (Miller, 2001). Strategi manajemen beban kerja yang tepat, alokasi sumber daya yang bijaksana, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah langkah-langkah penting untuk memastikan karyawan tetap termotivasi, berkontribusi, dan berkinerja baik. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan (Hancock & Meshkati, 1988).

Hingga saat ini di KPW 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 dijaikan perbaikan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

METODOLOGI

Penelitian ini berlokasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan. Metode pengambilan sampel menggunakan metode quota sampling, yakni teknik pengambilan sampel yang memiliki ciri tertentu dan memenuhi jumlah kuota yang telah ditentukan. Jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 33 orang. Lebih lanjut, proses pengambilan data dilakukan melalui pembagian kuesioner kepada karyawan yang memenuhi kriteria sampel. Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif berupa path-analysis yakni penggunaan analisis regresi untuk menakar relasi kausalitas antar variabel yang ditetapkan melalui teori atau penelitian terdahulu. Dalam melakukan teknik analisis jalur path-analysis akan dibantu dengan menggunakan software Econometric-Views (E-Views) versi 10.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Effect of Organizational Culture, Workload, Leader Member Exchange on Organizational Citizenship Behaviour

Variable	Coefficient	Standard Error	T-Statistics	Significance
Organizational Culture	0.789	0.178	4.426	0.00
Workload	-0.022	0.183	-0.115	0.90
Leader Member Exchange	0.613	0.319	1.920	0.05
Constant	10.490			
F-Statistics; Significance	8.745;0.00			
R-Squared	0.483			

Berdasarkan hasil dari path analysis pada tabel 1, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yakni sebagai berikut :

- Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour karena nilai taraf signifikansi lebih rendah dari 0.05.
- Workload tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour karena nilai taraf signifikansi yang lebih tinggi dari 0.05.

- Leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour karena nilai taraf signifikansi yang lebih rendah dari 0.05.
- Namun demikian, berdasarkan uji F dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara organizational culture, workload, dan leader member exchange terhadap organizational citizenship behaviour
- Nilai R-Square berkisar diangka 48.2 % yang memiliki makna bahwa variasi dari organizational culture, workload, dan leader member exchange mampu menjelaskan organizational citizenship behaviour, sisanya sebesar 51.8 % dijelaskan oleh faktor lain diluar dari model. penelitian ini.
- Nilai Error term 1 diperoleh melalui rumus $1 = \sqrt{(1 - 0.482)} = 0,719$.

Dengan demikian diperoleh model regresi sebagai berikut : $Y_1 = 0.789.X_1 + -0.022.X_2 + 0.613.X_3 + 0.719$

Tabel 2. Effect of Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Culture, Workload, Leader Member Exchange on Organizational Performance

Variable	Coefficient	Standard Error	T-Statistics	Significance
Organizational Citizenship Behaviour	0.543	8.176	1.812	0.00
Organizational Culture	0.869	0.156	3.418	0.00
Workload	-0.082	0.183	-0.775	0.697
Leader Member Exchange	-0.286	0.319	-0.392	0.444
Constant	14.822			
F-Statistics; Significance	4.098;0.01			
R-Squared	0.305			

Berdasarkan hasil dari path analysis pada tabel 2, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yakni sebagai berikut :

- Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance, karena nilai signifikansi lebih rendah dari 0.05.
- Organizational Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance, karena nilai signifikansi lebih rendah dari 0.05.
- Workload tidak berpengaruh terhadap organizational performance.
- Leader member exchange tidak berpengaruh terhadap organizational performance.
- Berdasarkan Uji F, terdapat pengaruh secara simultan dari organizational citizenship behaviour, organizational culture, workload, dan leader member exchange terhadap kinerja organisasi.
- Nilai R-Square berkisar diangka 30.5 % yang memiliki makna bahwa variasi dari organizational citizenship behaviour, organizational culture, workload, dan leader member exchange mampu menjelaskan organizational performance, sisanya sebesar 70.5 % dijelaskan oleh faktor lain diluar dari model. penelitian ini.
- Nilai Error term 2 diperoleh melalui rumus $1 = \sqrt{(1 - 0.482)} = 0,833$.

Dengan demikian diperoleh model regresi sebagai berikut : $Y_2 = 0.543.Y_1 + 0.896.X_1 - 0.082.X_2 + -0.286.X_3 + 0.833$

Pengaruh Tidak Langsung Organizational Culture terhadap Organizational Performance melalui Organizational Citizenship Behaviour

$$Z = \frac{0.789 \cdot 0.869}{\sqrt{(0.789)^2 (0.178)^2 + (0.869)^2 (0.156)^2}} = 3.46 = 3.1$$

Nilai Z-Statistic dari uji sobel sebesar 3.1, nilai ini lebih besar dibandingkan taraf kepercayaan 95 % yakni 1,96 ($3.1 > 1.96$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel organizational culture terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour.

Berdasarkan nilai Z-Statistic dan mengacu pada taraf signifikansi atau kepercayaan 95% yang biasanya menggunakan nilai kritis 1.96 untuk distribusi normal dua sisi, kita dapat menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel organizational culture terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour (OCB).

Dalam konteks ini, uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari suatu variabel independen (organizational culture) terhadap variabel dependen (organizational performance), dengan mempertimbangkan variabel mediator (organizational citizenship behaviour).

Jika nilai Z-Statistic melebihi nilai kritis (1.96 pada taraf kepercayaan 95%), artinya pengaruh tidak langsung dari organizational culture ke organizational performance melalui organizational citizenship behaviour dianggap signifikan secara statistik. Dengan demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara organizational culture dan organizational performance.

Penting untuk dicatat bahwa analisis statistik ini hanya memberikan bukti adanya hubungan yang signifikan secara statistik. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengaruh variabel-variabel ini, penelitian dan analisis lebih lanjut perlu dilakukan, serta mempertimbangkan konteks dan faktor lain yang mungkin berperan dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Pengaruh Tidak Langsung Workload terhadap Organizational Performance melalui Organizational Citizenship Behaviour

$$Z = \frac{-0.002 \cdot -0.082}{\sqrt{(-0.002)^2 (0.183)^2 + (-0.082)^2 (0.183)^2}} = 0.116$$

Nilai Z-Statistic dari uji sobel sebesar 0.116, nilai ini lebih kecil dibandingkan taraf kepercayaan 95 % yakni 1,96 ($0.116 < 1.96$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel workload terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour.

Jika nilai Z-Statistic dari uji Sobel sebesar 0.116 dan dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf kepercayaan 95% yang biasanya menggunakan nilai 1.96 untuk distribusi normal dua sisi, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel workload terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour (OCB). Ketika nilai Z-Statistic lebih kecil dari nilai kritis (1.96 pada taraf kepercayaan 95%), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada bukti statistik yang cukup untuk menyatakan bahwa

OCB berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara variabel workload dan organizational performance.

Pengaruh Tidak Langsung Leader Member Exchange terhadap Organizational Performance melalui Organizational Citizenship Behaviour

$$Z = \frac{0.613 \cdot -0.286}{\sqrt{(0.613)^2 (0.319)^2 + (-0.286)^2 (0.319)^2}} = -0.812$$

Nilai Z-Statistic dari uji sobel sebesar -0.812, nilai ini lebih kecil dibandingkan taraf kepercayaan 95 % yakni 1,96 $(-0.812 < 1.96)$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang dari variabel leader member exchange terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour.

Jika nilai Z-Statistic dari uji Sobel sebesar -0.812 dan dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf kepercayaan 95% yang biasanya menggunakan nilai 1.96 untuk distribusi normal dua sisi, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari variabel leader member exchange (hubungan antara pimpinan dan anggota tim) terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour (OCB).

Ketika nilai Z-Statistic lebih kecil (dalam hal ini negatif) daripada nilai kritis (1.96 pada taraf kepercayaan 95%), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada bukti statistik yang cukup untuk menyatakan bahwa OCB berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara variabel leader member exchange dan organizational performance

Pembahasan

Hasil analisis jalur dari organizational culture terhadap organizational citizenship behaviour memiliki koefisien sebesar 0.789. Angka ini menunjukkan pengaruh yang positif, artinya jika organizational culture meningkat sebesar 1% maka organizational citizenship behaviour akan naik sebesar 0.789, asumsi ceteris paribus. Dalam analisis jalur, koefisien jalur mengindikasikan perubahan rata-rata dalam variabel dependen (OCB) sebagai respons terhadap perubahan satu satuan dalam variabel independen (organizational culture), dengan mengontrol atau menjaga faktor-faktor lain tetap konstan (asumsi ceteris paribus).

Dengan koefisien jalur positif 0.789, jika organizational culture meningkat sebesar 1%, maka diperkirakan bahwa organizational citizenship behaviour juga akan meningkat sebesar 0.789, asumsi ceteris paribus. Penting untuk dicatat bahwa interpretasi ini berdasarkan pada asumsi bahwa hubungan antara organizational culture dan OCB bersifat linier dan bahwa tidak ada faktor lain yang mempengaruhi hubungan ini. Dalam analisis jalur, penting untuk mengidentifikasi dan mengontrol faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut guna mendapatkan hasil yang lebih akurat dan menyeluruh.

Hasil ini menunjukkan bahwa organizational culture seperti dorongan pemimpin dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat dengan organizational citizenship behaviour. Jika hasil analisis jalur menunjukkan koefisien jalur antara organizational culture dan organizational citizenship behaviour (OCB) sebesar 0.789, dan pengaruh yang sangat kuat, itu berarti ada hubungan yang kuat dan positif antara variabel organizational culture dengan OCB. Dalam hal ini, variabel-variabel dalam organizational culture, seperti dorongan dari pemimpin dan

lingkungan kerja, memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat atau kualitas organizational citizenship behaviour yang ditunjukkan oleh karyawan.

Semakin tinggi nilai koefisien jalur, semakin besar pengaruhnya terhadap variabel dependen (OCB). Jika koefisien jalur mendekati 1, maka itu menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif. Meskipun tidak mencapai nilai maksimum (yaitu 1), nilai koefisien jalur 0.789 tetap menunjukkan pengaruh yang cukup besar dari organizational culture terhadap OCB. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oemar (2013). Selanjutnya, variabel workload terlihat tidak berpengaruh terhadap OCB. Temuan ini cukup berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Afuan et al., (2020) yang menyatakan bahwa workload memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Artinya meskipun workload tergolong tinggi, keinginan karyawan untuk berkontribusi tetap tinggi dan tidak terpengaruh oleh beban kerja.

Kondisi di mana karyawan tetap memiliki keinginan yang tinggi untuk berkontribusi meskipun beban kerja mereka tinggi adalah fenomena yang menarik dan positif. Hal ini dapat mencerminkan adanya tingkat motivasi dan dedikasi yang tinggi pada karyawan, serta adanya lingkungan kerja yang mendukung dan memungkinkan mereka untuk tetap berkontribusi secara maksimal. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap memiliki keinginan untuk berkontribusi meskipun beban kerja tinggi adalah

1. Jika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka dan mendapatkan dukungan dari pemimpin dan atasan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal meskipun beban kerja tinggi.
2. Lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan memungkinkan karyawan untuk berkembang dan menghadapi tantangan dengan dukungan rekan kerja dan manajemen, dapat meningkatkan keinginan untuk berkontribusi.
3. Jika karyawan memiliki akses ke sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efektif, mereka mungkin merasa lebih termotivasi untuk terus berkontribusi walaupun beban kerja tinggi.
4. Pengakuan atas usaha dan kontribusi karyawan oleh organisasi dan rekan kerja dapat memainkan peran penting dalam mempertahankan motivasi dan keinginan untuk berkontribusi.
5. Jika karyawan memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka mungkin dapat mengatasi beban kerja tinggi dengan lebih baik dan tetap termotivasi untuk berkontribusi.

Penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor ini guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk tetap berkontribusi dengan baik, terutama saat menghadapi beban kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, cenderung lebih setia dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan maksimal.

Leader member exchange yang menggambarkan hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Koefisien yang dihasilkan sebesar 0.613 memiliki makna bahwa jika leader member exchange meningkat sebesar 1 % maka organizational citizenship behaviour akan naik sebesar 0.613, dalam asumsi ceteris paribus. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sandjaja & Handoyo, (2012). Berdasarkan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa koefisien jalur antara leader member exchange dan

organizational citizenship behaviour (OCB) sebesar 0.613, dapat diinterpretasikan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel leader member exchange dengan OCB.

Jika leader member exchange meningkat sebesar 1%, maka diperkirakan bahwa OCB juga akan meningkat sebesar 0.613, asumsi ceteris paribus. Interpretasi ini mengindikasikan bahwa semakin baik dan positif hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota (leader member exchange), semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam perilaku kewarganegaraan organisasi.

Namun, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, penting untuk selalu menganalisis hasil penelitian dengan hati-hati dan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Analisis jalur yang lebih komprehensif dan penelitian lebih lanjut juga diperlukan untuk menguatkan temuan ini dan mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara leader member exchange dan OCB dalam konteks organisasi tertentu.

Organizational citizenship behaviour berpengaruh positif terhadap organizational performance dengan koefisien sebesar 0.543. Angka ini menunjukkan bahwa jika OCB naik sebesar 1 persen maka organizational performance akan naik sebesar 0.543 persen. Hal ini sesuai dengan penjelasan dan temuan dari Nahrisah & Imelda, (2019). Jika tingkat OCB meningkat sebesar 1 persen, maka diperkirakan bahwa tingkat kinerja organisasi (organizational performance) juga akan meningkat sebesar 0.543 persen, asumsi ceteris paribus. Dalam konteks ini, OCB dianggap sebagai perilaku ekstra peran yang karyawan lakukan di luar tugas-tugas utama mereka, seperti membantu rekan kerja, memberikan ide kreatif, atau menjadi lebih proaktif dalam mendukung organisasi. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memberikan kontribusi tambahan yang berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun, penting untuk diingat bahwa hasil analisis jalur hanyalah bukti statistik tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam sampel data tertentu. Pengaruh ini dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual dan karakteristik organisasi yang berbeda. Selain itu, hasil ini tidak menyiratkan hubungan sebab-akibat langsung, karena analisis jalur bersifat korelasional dan bukan kausal. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut dan analisis yang lebih komprehensif untuk memahami hubungan antara OCB dan kinerja organisasi secara lebih mendalam.

Sementara itu, variabel organizational culture memiliki pengaruh positif dan langsung terhadap organizational performance dengan perolehan koefisien sebesar 0.896. Artinya jika organizational culture naik sebesar 1 persen maka organizational performance akan meningkat sebesar 0.896 persen. Temuan ini sesuai dengan penelitian oleh Santoso et al., (2018). Jika tingkat organizational culture meningkat sebesar 1 persen, maka diperkirakan bahwa tingkat kinerja organisasi (organizational performance) juga akan meningkat sebesar 0.896 persen, asumsi ceteris paribus. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat, di mana nilai-nilai, norma, dan sikap yang mendukung efektivitas dan tujuan organisasi diterapkan dengan baik, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.

Pentingnya budaya organisasi yang positif dan kuat telah diakui sebagai faktor kunci yang dapat mempengaruhi produktivitas, inovasi, retensi karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Namun, seperti halnya hasil analisis jalur sebelumnya, interpretasi ini juga perlu diingatkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut bersifat korelasional dan bukan kausal. Pengaruh variabel-variabel tersebut juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dan analisis lebih mendalam diperlukan untuk memahami hubungan antara organizational culture dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Terakhir, variabel workload dan leader member exchange tidak berpengaruh secara langsung terhadap organizational performance. Lebih lanjut, hasil uji sobel menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh secara tidak langsung melalui OCB. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulani et al., (2015). Selain itu, variabel workload dan leader member exchange tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap organizational culture melalui OCB.

SIMPULAN

Terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan melalui hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut :

1. Organizational culture berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behaviour
2. Workload tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour
3. Leader member exchange berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behaviour
4. Organizational citizenship behaviour berpengaruh positif terhadap organizational performance
5. Organizational culture berpengaruh secara tidak langsung terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour
6. Workload tidak menunjukkan pengaruh secara tidak langsung terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour
7. Leader member exchange tidak menunjukkan pengaruh secara tidak langsung terhadap organizational performance melalui organizational citizenship behaviour

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti menyarankan beberapa hal untuk meningkatkan kinerja organisasi di kantor perwakilan bank Indonesia, Sulawesi Selatan yaitu untuk memperkuat organizational citizenship behaviour di lingkup organisasi seperti melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kontribusi dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kedua membentuk budaya-budaya organisasi yang positif, seperti kerjasama tim, kepercayaan pemimpin dan anggota dan lain-lain. Ketiga melakukan pengelolaan beban kerja yang efektif dan efisien agar pembagian beban kerja dilakukan secara merata dan karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupan dan kerja serta memperkuat hubungan atau relasi yang positif antara pemimpin dan anggota, seperti membangun komunikasi, kerja sama, serta sinergi yang kuat antar pemimpin dan karyawan.

Referensi :

Ahmadi, M., Choobineh, A., Mousavizadeh, A., & Daneshmandi, H. (2022). Physical and psychological workloads and their association with occupational fatigue among hospital service personnel. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–8.

- <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08530-0>
- Alvesson, M. (2012). Understanding organizational culture. *Understanding Organizational Culture*, 1–248. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5017683&publisher=FZ7200>
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi sektor publik Indonesia*. Pusat Pengembangan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Cain, B. (2007). A review of the mental workload literature. *DTIC Document*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7367184a149e20107188cbaaf034fcd3c3b241ea>
- Dehais, F., Lafont, A., Roy, R., & Fairclough, S. (2020). A neuroergonomics approach to mental workload, engagement and human performance. *Frontiers in Neuroscience*, 14, 268. <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.00268>
- Eggemeier, F. T., Wilson, G. F., Kramer, A. F., & Damos, D. L. (2020). Workload assessment in multi-task environments. In *Multiple task performance* (pp. 207–216). CRC Press.
- Gómez-Carmona, C. D., Bastida-Castillo, A., Ibáñez, S. J., & Pino-Ortega, J. (2020). Accelerometry as a method for external workload monitoring in invasion team sports. A systematic review. *PloS One*, 15(8), e0236643. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0236643>
- Gopher, D., & Donchin, E. (1986). *Workload: An examination of the concept*. <https://psycnet.apa.org/record/1986-98619-019>
- Hancock, P. A., & Meshkati, N. (1988). *Human mental workload*. North-Holland Amsterdam. https://humanfactors.arc.nasa.gov/publications/Hart_Staveland_ORIGINAL_1.pdf
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In *Advances in psychology* (Vol. 52, pp. 139–183). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)
- Miller, S. (2001). Workload measures. *National Advanced Driving Simulator*. Iowa City, United States. <http://www.nads-sc.uiowa.edu/publicationstorage/200501251347060.n01-006.pdf>
- Mukmin, S. (2019). *The effect of workload and work environment on job stress and its impact on the performance of nurse inpatient rooms at Mataram city general hospital*.
- Pourteimour, S., Yaghmaei, S., & Babamohamadi, H. (2021). The relationship between mental workload and job performance among Iranian nurses providing care to COVID-19 patients: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1723–1732. <https://doi.org/10.1111/jonm.13305>
- Samsuddin, S. J. (2021). Elements Of Work Type In The Construct Of Special Education Teacher Workload In Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5259–5263. <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6744>
- Sandjaja, M., & Handoyo, S. (2012). Pengaruh leader member exchange dan work family conflict terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1(2), 55–62. http://journal.unair.ac.id/filerPDF/110810167_1v.pdf
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & sons.

- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
<https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.2806>
- Titisari, P. (2014). Peranan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan. <https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/71086>
- Wilson, G. F., & Eggemeier, F. T. (2020). Psychophysiological assessment of workload in multi-task environments. *Multiple Task Performance*, 329–360.