

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* DAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP  
*INNOVATIVE WORK BEHAVIOR (IWB)* UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA ORGANISASI  
(STUDI PADA PT. (PERSERO) ANGKASA PURA I BANDAR UDARA  
INTERNASIONAL HASANUDDIN)**

***THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) AND  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON INNOVATIVE  
WORK BEHAVIOR (IWB) TO INCREASE ORGANIZATIONAL  
PERFORMANCE AT PT. (PERSERO) ANGKASA PURA I OF SULTAN  
HASANUDDIN INTERNATIONAL AIRPORT***

**Arief Anshari**

Mahasiswa, Manajemen dan Keuangan Program Pasca Sarjana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin

Email: ariefanshari@gmail.com

**Nurdin Brasit**

Guru Besar, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas

Hasanuddin,

Email: feunhas@indosat.net.id

**Nurdjanah Hamid**

Dosen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin

Email: feunhas@indosat.net.id

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *leader member exchange (LMX)*, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *innovative work behavior (IWB)* terhadap kinerja organisasi pada PT. Persero Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur dengan bantuan Amos ver. 21. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung kepada responden dengan menggunakan metode pemilihan sampel *probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 146 orang. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. LMX memiliki pengaruh terhadap Kinerja organisasi. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. IWB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. LMX berpengaruh positif dan signifikan kinerja organisasi melalui IWB. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui IWB.

**Kata kunci:** *leader member exchange (LMX), organizational citizenship behavior (OCB), innovative work behavior (IWB), kinerja organisasi*

**Abstract:** *The aim of the research is to determine the direct effect and indirect effect of leader member exchange (LMX), organizational citizenship behavior (OCB), and innovative work behavior (IWB) on organizational performance at PT. Persero Angkasa Pura I Sultan Hasanuddin International Airport, Makassar. The research used quantitative approach and path analysis with the help of Amos ver. 21. The data were obtained through questionnaire and direct interview to respondents. The sample was selected using probability sampling method consisting of 146 people. The results of the research indicate the LMX has positive and significant effect on IWB and OCB has positive and significant effect on IWB. LMX has effect on organizational performance. OCB has positive and significant effect on organizational performance. LMX has positive and significant effect on organizational performance. IWB has positive and significant effect on organizational performance. LMX has positive and significant effect on organizational performance through IWB. OCB has positive and significant effect on organizational performance through IWB.*

**Keywords:** *leader member exchange (LMX), organizational citizenship behavior (OCB), innovative work behavior (IWB), organizational performance*

## **PENDAHULUAN**

Setiap pemilik perusahaan baik pemerintah maupun swasta mengharapkan perusahaannya dapat tumbuh dan memenangkan persaingan sehingga memperoleh keuntungan dan berjalan sesuai tujuan dari perusahaan. Salah satu aspek yang sangat perlu ditingkatkan dari setiap perusahaan adalah aspek sumber daya manusia (SDM). Peningkatan kualitas SDM ini dilakukan dalam upaya meningkatkan daya guna, profesionalisme dan kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Toyang & Prajarto, (2007) meyakini bahwa kualitas SDM yang baik diyakini memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Ada beberapa hal yang dapat meningkatkan kualitas SDM antara lain dengan melakukan peningkatan kualitas variabel-variabel berikut, antara lain: *Leader Member Exchange (LMX), Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Innovative Work Behavior (IWB)*.

LMX menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) adalah sebuah hubungan berdasarkan pada pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah (*dyadic*) antara pemimpin dan bawahan. Jensen, dkk (1997) mendapati bahwa LMX dan kinerja memiliki hubungan yang erat. Hasil dari analisis meta yang dilakukan menunjukkan bahwa LMX adalah bangun teori yang bermanfaat untuk mempelajari hasil penting dari pekerjaan, yaitu kinerja. Menurut Munoz-Doyague dan Nieto (2012), kualitas LMX yang baik membuat pekerjaan lebih efisien. Hal tersebut disebabkan karena hubungan yang tercipta meningkatkan inisiatif karyawan dalam bekerja. Hal tersebut secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan. Smith, Organ, dan Near (1983) menambahkan OCB adalah kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain,

menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Kambu, dkk (2011), OCB dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Amabile (1988) menambahkan IWB sebagai suatu kreativitas karyawan terkait dengan generasi ide-ide baru dan berguna. Perilaku tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Hurley dan Hult, 1998). Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Nita dan Kistyanto (2013) bahwa dengan tingginya kualitas IWB karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

Berdasarkan perspektif-perspektif yang telah dikemukakan di atas, peneliti bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Innovative Work Behavior (IWB)* terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin).

## **BAHAN DAN METODE**

### **Lokasi dan Desain Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat eksplanatif (*explanatory research*) yang berusaha menjelaskan pengaruh kausalitas (*causality relationship*) antara *Organizational Citizenship Behavior*, *Leader Member Exchange*, *Innovative Work Behavior* dan Kinerja Organisasi.

### **Unit Analisis, Populasi dan Sampel**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yang bekerja pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai tetap PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin sebanyak 230 orang. Pemilihan sampel menggunakan teknik *probability sampling*, dengan *Proportionate Stratified Random Sampling* (populasi yang heterogen) yaitu pengampilan sampel secara acak, dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel namun tetap memperhatikan strata yang ada (strata tidak terwakili sesuai proporsinya). Dengan batas toleransi kesalahan sebesar  $5\%=0,05$ , diperoleh besar sampel adalah 146 karyawan.

Kriteria sampel yang akan dijadikan penelitian adalah pegawai tetap PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan tidak sedang menjalani masa *on the job training (OJT)*.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara langsung terhadap karyawan tetap PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin yang menjadi responden. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait yaitu data dari PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin dan hasil penelitian kepustakaan serta dari internet mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

## **Analisis dan Penyajian data**

Ada 2 jenis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: **Analisis Statistik Deskriptif** adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2012). Serta **Analisis Jalur (*Path Analysis*)** Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) dan pengolahan data menggunakan program Amos 21. Metode analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel. Tujuan analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

## **HASIL**

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif merupakan statistik yang menggambarkan atau menganalisa statistik hasil penelitian tanpa membuat kesimpulan yang lebih luas dan pada umumnya menunjukkan nilai maksimum, nilai minimum, nilai mean, nilai modus, dan kategori seperti yang ditunjukkan pada lampiran tabel 1 dengan jumlah sampel sebesar 146 karyawan pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin.

### **Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Penelitian ini terdiri dari 7 *paths* (jalur). 7 *paths* tersebut tersusun atas 5 *paths* hubungan langsung dan 2 *paths* hubungan tidak langsung. Hubungan langsung berarti tidak ada variabel perantara yang menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya, sedangkan hubungan tidak langsung berarti ada variabel perantara yang menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya.

Besaran hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel dapat ditentukan persamaannya berdasarkan pada nilai koefisien. Pada hubungan langsung LMX dengan

kinerja diperoleh dari komulatif LMX dengan kinerja (LMX -> Kinerja). Hubungan langsung OCB dengan kinerja diperoleh dari komulatif OCB dengan kinerja (OCB -> Kinerja). Hubungan langsung IWB dengan kinerja diperoleh dari komulatif IWB dengan kinerja (IWB -> Kinerja). Sementara itu hubungan tidak langsung LMX dengan kinerja yang melalui IWB diperoleh dari satuan LMX -> IWB -> kinerja atau (LMX -> IWB) x (IWB -> kinerja). Sedangkan hubungan tidak langsung antara OCB dengan kinerja melalui IWB diperoleh dari satuan OCB -> IWB-> kinerja atau (OCB -> IWB) x (IWB -> kinerja).

### **Koefisien Jalur**

Hasil perhitungan koefisien jalur yang digunakan yaitu koefisien regresi yang distandarisasi (*standardized coefficients beta*) untuk pengaruh langsungnya. Pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan tabel diatas dapat menjelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian. Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa pengaruh langsung LMX (X1) terhadap IWB (Y1) sebesar 0,408. Pengaruh langsung OCB (X2) terhadap IWB (Y1) sebesar 0,459. Pengaruh langsung LMX (X1) terhadap kinerja organisasi (Y2) sebesar 0,010. Pengaruh LMX (X1) terhadap kinerja organisasi (Y2) melalui IWB (Y1) sebesar  $0,408 \times 0,435 = 0,177$ . Jadi pengaruh total LMX (X1) terhadap kinerja organisasi (Y2) sebesar  $0,010 + 0,177 = 0,187$ . bahwa pengaruh langsung OCB (X2) terhadap kinerja organisasi (Y2) sebesar 0,351. Pengaruh OCB (X2) terhadap kinerja organisasi (Y2) melalui IWB (Y1) sebesar  $0,459 \times 0,435 = 0,200$ . Jadi pengaruh total OCB (X2) terhadap kinerja organisasi (Y2) sebesar  $0,351 + 0,200 = 0,551$ . Pengaruh langsung OCB (X2) terhadap IWB (Y2) sebesar 0,351. Pengaruh langsung IWB (Y1) terhadap kinerja organisasi (Y2) sebesar 0,435.

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil olahan data dapat dijelaskan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa peningkatan hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif (IWB) karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Gupta (2014) yang menyatakan bahwa LMX yang berkualitas tinggi meningkatkan kemungkinan karyawan untuk memanfaatkan hubungan yang mereka jalin dengan para manager untuk mendapatkan hasil yang lebih inovatif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif (IWB) karyawan. Temuan ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Khaola dan Sephelane (2013) bahwa OCB dan IWB memiliki hubungan yang sangat tinggi. Oleh karena itu berdasarkan hasil penelitian tersebut bisa dikatakan bahwa dengan semakin tinggi kualitas OCB maka semakin tinggi pula kualitas IWB.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa LMX berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Hal tersebut sejalan dengan teori menurut Cashman, dkk (1976) yang mengatakan, hasil pertukaran hubungan antara atasan dan bawahan dibagi menjadi dua kategori umum, yaitu *in-group relationships* (hubungan dalam kelompok) atau *high quality LMX* (LMX kualitas tinggi) dan *out-group relationships* (hubungan luar kelompok) atau *low quality LMXs* (LMX kualitas rendah).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Kusumajati (2014) juga menemukan hasil yang sama positif dan signifikan terkait pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa OCB meningkatkan kinerja organisasi, disebabkan karena perilaku tersebut merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja sehingga meningkatkan efisiensi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa IWB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Pham dkk (2016) bahwa terhadap positif antara IWB dan kepuasan kerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui IWB pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Shunlong & Weiming (2012) yang menemukan bahwa LMX dengan kualitas tinggi secara kondusif menstimulasi IWB karyawan. LMX dengan kualitas tinggi dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, kinerja dan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dijelaskan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui IWB pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Stoffers dan Heijden (2010) yaitu hubungan antara

variabel (LMX, OCB dan employee) dapat memberikan jawaban tentang bagaimana meningkatkan kualitas IWB sehingga dapat memberikan peningkatan kepada kinerja organisasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* (IWB). Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan tetap terus menjaga hubungan antara atasan dan bawahan atau lebih sering melaksanakan kegiatan yang dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan sehingga sikap inovatif yang dimiliki oleh karyawan lebih meningkat dan apabila hal tersebut meningkat kinerja karyawan dapat meningkat dan efektifitas dan efisiensi kerja dari karyawan dapat meningkat. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* (IWB). Oleh karena itu peneliti menyarankan perusahaan untuk lebih memperhatikan kebutuhan sehingga timbul rasa memiliki atau rasa bangga karyawan bekerja pada perusahaan. Ini dikarenakan dengan adanya rasa memiliki dan bangga yang tinggi terhadap perusahaan karyawan sehingga timbul loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Munculnya rasa memiliki dan loyalitas ini mendorong perilaku sukarela. *leader member exchange* (LMX) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar lebih meningkatkan hubungan antara bawahan dan atasan sehingga dapat terjalin erat. Hubungan yang baik antara bawahan dan atasan dapat membuat bawahan mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan atasan mengetahui kebutuhan bawahan. Saling mengetahui keinginan dan kebutuhan baik atasan maupun bawahan dapat membuat pekerjaan lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan. *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar perusahaan lebih meningkatkan aspek-aspek yang terdapat pada OCB karena dengan meningkatkan aspek-aspek tersebut perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. *innovative work behavior* (IWB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut disarankan agar perusahaan lebih leluasa atau memberikan ruang agar karyawan dapat melakukan aktifitas yang dapat meningkatkan perilaku inovatif seperti melakukan diskusi atau dengar pendapat dari para karyawan sehingga perilaku inovatif setiap karyawan dapat meningkat. Meningkatnya perilaku inovatif tersebut dapat membuat pekerjaan lebih efisien dan efektif sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. *leader member exchange* (LMX) secara tidak langsung memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui *innovative work behavior* (IWB). Oleh karena itu peneliti menyarankan agar perusahaan lebih meningkatkan hubungan atasan dan bawahan karena dengan lebih eratnya hubungan tersebut dapat meningkatkan perilaku inovatif dari karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *organizational citizenship behavior* (OCB) secara tidak langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui *innovative work behavior* (IWB). Oleh karena itu peneliti menyarankan perusahaan agar dapat lebih memperhatikan aspek-aspek yang terdapat dalam variabel OCB karena dengan meningkatnya aspek-aspek tersebut perilaku inovatif dari karyawan juga dapat meningkat. Hal tersebut dapat memberikan dampak yang baik bagi kinerja organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

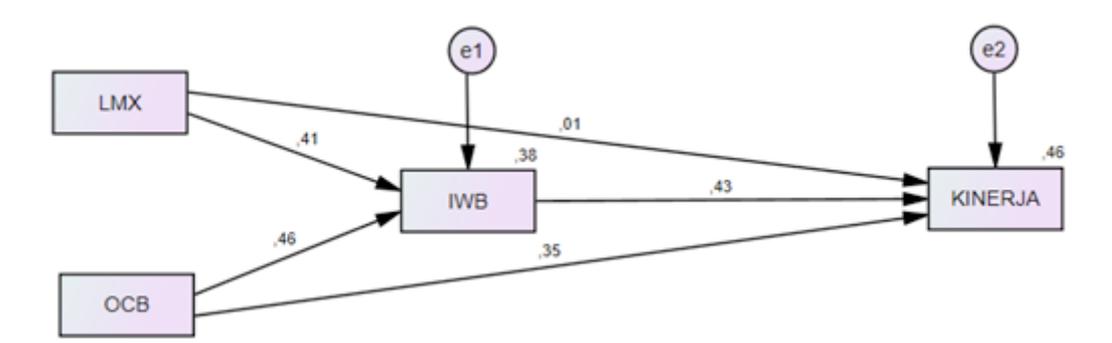
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In Staw, B.M., & Cumming, L. L. (Eds.): *Research in organizational behaviour*. Greenwich: J. A. I. Press.
- Cashman, J., Danserau, F.Jr., Graen, G., & Haga, W.J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2): 278-296. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90042-8.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5.
- Gupta, R. K. (2014). *Innovative work behavior (IWB) of employees: Exploring the role of thriving and pro-social motivation in the relationship [between LMX dan IWB]*. Sydney: University Technology.
- Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and integration learning: An Examination. *J Mark*, 62: 42-54.
- Jensen, J. L., Olberding, J. C., & Rodges, R. (1997). Closeness of supervision, leader-member exchange (LMX) and subordinate performance: A meta-analytic test of theory. *Paper presented at the National Academy of Management Conference, Boston, MA*.
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachman, & Setiawan, M. (2011). Pengaruh leader-member exchange, persepsi dukungan organisasional, budaya etnis papua dan organizational

- citizenship behavior, terhadap kinerja pegawai pada sekda provinsi papua. *Terakreditasi SK Dirjen Dikti*, 66. ISSN:1693-5241.
- Khaola, P. P., & Sephelane, R. L. (2013) Leadership, organizational citizenship and innovation work behaviours in Lesotho: Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4(2).
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5(1): 62-70.
- Munoz-Doyague, M. F., & Nieto, M. (2012). Individual creativity performance and quality of interpersonal relationship. *Industrial Management & Data System*, 122(1): 125-145. DOI: 10.118/02635571211193671.
- Nita, I. M., & Kistyanto, A. (2013). Perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik tugas dan konflik hubungan terhadap kinerja tim. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (2).
- Pham, T. K., Pham, C., & Pham, L. (2016). Top management support, organizational learning, innovative behavior, employee commitment and organizational performance of manufacturing companies in HaiPhong. *International Journal of Financial Research*, 7(3). ISSN 1923-4023.
- Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative Behavior. *Journal of Applied Business and Economics* 13(5).
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 86:655-663.
- Stoffers, J. M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2010). Towards an HRM Model predicting Organizational Performance by Enhancing Innovative Work Behaviour: A Study among Dutch SMEs in the Province of Limburg. *Business Leadership Review*, 6(4), 1-13.
- Sugiyono, (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Toyang, D., & Prajarto, N. (2007). Pengaruh kepemimpinan, kualitas sdm, dan budaya organisasi terhadap optimalisasi kinerja pegawai di perpustakaan Nasional RI Jakarta (Studi tentang kepemimpinan, kualitas sdm, dan budaya organisasi terhadap optimalisasi kinerja pegawai perpustakaan Nasional RI Jakarta. *Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 3(7)

**Lampiran 1**

No.	Uraian	LMX	OCB	IWB	Kinerja Organisasi
1	Max	5	5	5	5
2	Min	2	2	2	2
3	Modus	4	4	4	4
4	Mean	3,92	3,94	3,95	3,96
5	Kategori	Baik	Baik	Baik	Baik

**Lampiran 2**



**Lampiran 3**

Variabel		Koefisien	Sifat Hubungan	
LMX	→	IWB	.408	Langsung
LMX	→	KINERJA	.010	Langsung
OCB	→	IWB	.459	Langsung
OCB	→	KINERJA	.351	Langsung
IWB	→	KINERJA	.435	Langsung
LMX	→	KINERJA	.177	Tidak Langsung
OCB	→	KINERJA	.200	Tidak Langsung

#### Lampiran 4

No	Hipotesis Penelitian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	P-Value	Ket
1	Hipotesis 1 X1 -> Y1	0,408		0,408	0,000	SIGNIFIKAN
2	Hipotesis 2 X2 -> Y1	0,459		0,459	0,000	SIGNIFIKAN
3	Hipotesis 3 X1 -> Y2	0,010		0,010	0,889	TIDAK SIGNIFIKAN
4	Hipotesis 4 X2 -> Y2	0,351		0,351	0,000	SIGNIFIKAN
5	Hipotesis 5 Y1 -> Y2	0,435		0,435	0,000	SIGNIFIKAN
6	Hipotesis 6 X1 -> Y2 Melalui Y1	0,010	0,177	0,187	0,000	SIGNIFIKAN
7	Hipotesis 7 X2 -> Y2 Melalui Y1	0,351	0,200	0,551	0,000	SIGNIFIKAN