

TESIS

PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *OGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PERAWAT DI RSUD HAJI PROVINSI SULAWESI SELATAN DAN RS STELLA MARIS

ANDI JAMALA INDYRA

K022191025



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

HALAMAN PENGANTAR

PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PERAWAT DI RSUD HAJI PROVINSI SULAWESI SELATAN DAN RS STELLA MARIS

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Administrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh:

ANDI JAMALA INDYRA.

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH
SAKIT FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

PENGARUH *WORKPLACE SPIRITUALITY* DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* PERAWAT DI RSUD HAJI PROVINSI SULAWESI SELATAN DAN RS STELLA MARIS MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

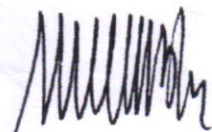
A. JAMALA INDIRA RIDHA RESEKI ASAAD
Nomor Pokok K022191025

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 08 Juli 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

MENYETUJUI
KOMISI PENASIHAT,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Dr. dr. Noer Bahry Noor, M.Sc.
NIDN. 8806601019



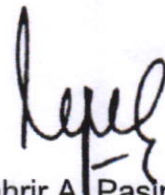
Dr. Irwandy, SKM., M.Sc.PH., M.Kes.
Nip. 198403122010121005

Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Rumah Sakit



Dr. Aminuddin Syam, SKM., M.Kes., M.Med.Ed
Nip. 196706171999031001



Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS
Nip. 196502101991031006

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : A Jamala Indira
Nomor pokok : K022191025
Program Studi : Administrasi Rumah Sakit
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulis ini berjudul:

PENGARUH WORKPLACE SPIRITUALITY DAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PERAWAT DI RSUD HAJI PROVINSI SULAWESI SELATAN DAN RS STELLA MARIS

Adalah hasil karya sendiri dan bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, bahwa saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2021

Yang Menyatakan,



A Jamala Indira

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Workplace Spirituality* Dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Perawat Di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan Dan RS Stella Maris”. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sedalam-dalamnya kepada **Dr. dr. Noer Bahry Noor, MSc** selaku pembimbing I dan **Dr. Irwandy, SKM.,MSc.Ph.,M.Kes** selaku pembimbing II, yang penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan tesis ini. Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada **Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSN., Dr. Fridawaty Rivai, SKM.,MARS, Dr. Syamsuddin,SE.,M.Si.Ak** selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat.

Selain itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin.

2. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin, M.Sc** selaku Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. **Dr. Aminuddin Syam, SKM., M.Kes., M.Med.Ed** selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
4. **Dr. Syahrir A.Pasinringi, MS**, selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh dosen dan staf Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan informasi, masukan dan pengetahuan.
6. Seluruh staf RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan Dan RS Stella Maris atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian.
7. Teman-teman seperjuangan **MARS XX** yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan.

Penulis dengan penuh rasa sayang dan ketulusan hati menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orangtua tercinta, Ibunda **Hj. Andi Tenri Awaru** dan Ayahanda **Alm. Andi Cecep Assad Lantara**, suami tercinta **dr. Andi Muhammad Fadrial, Sp.An.,M.Kes** serta anakku tercinta **Andi Rafeylah Fayzaluna** dan

Andi Muhammad Dzaka serta keluarga besar atas segala dukungan berupa materi, doa, kesabaran, pengorbanan dan semangat yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Untuk itu, semua saran dan kritik akan diterima dengan segala kerendahan hati. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Makassar, Juli 2021

A.Jamala Indyra

DAFTAR ISI

TESIS.....	i
HALAMAN PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Kajian Masalah	11
C. Rumusan Masalah	24
D. Tujuan Penelitian.....	25
E. Manfaat Penelitian	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
A. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	27
B. <i>Workplace Spirituality</i>	36
C. <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	40
D. <i>Penelitian Terdahulu</i>	45
E. <i>Mapping Teori</i>	54
F. <i>Kerangka Teori Penelitian</i>	56
G. <i>Kerangka Konsep Penelitian</i>	57
H. <i>Definisi Operasional Dan Kriteria Objektif</i>	61
BAB III METODE PENELITIAN.....	74

A.	Rancangan Penelitian.....	74
B.	Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	74
C.	Populasi Dan Sampel.....	75
D.	Jenis Dan Sumber Data.....	77
E.	Metode Pengumpulan Data.....	78
F.	Metode Pengukuran.....	79
G.	Metode Pengolahan Dan Analisis Data.....	79
H.	Hipotesis Penelitian.....	82
I.	Alur Penelitian.....	85
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		86
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	86
B.	Hasil Penelitian.....	90
a)	Analisis Univariat.....	92
b)	Analisis Biraviat.....	95
C)	Analisis Bivariat (Regresi Pengaruh).....	98
D)	Analisis Multivariat.....	100
C.	Pembahasan.....	102
D.	Implikasi Manajerial.....	147
E.	Keterbatasan Penelitian.....	149
BAB V PENUTUP.....		151
A.	Kesimpulan.....	151
B.	Saran.....	152
DAFTAR PUSTAKA.....		156
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....		159
Lampiran 2. Uji Validitas dan Realibility.....		168
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Responden.....		174
Lampiran 4. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan Variabel Penelitian.....		183
Lampiran 5. Output SPSS.....		188
Lampiran 6. Dokumentasi Penelitian.....		224
Lampiran 7. Curriculum Vitae.....		227

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matriks Penelitian Terdahulu Mengenai Work Spirituality-Leader Member Exchange-Organizational Citizenship Behaviour.....	45
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel dan Kriteria Objektif Penelitian	61
Tabel 3. Rincian Jumlah Populasi Penelitian Instalasi Rawat Inap dan RSUD Haji dan RS Stella Maris tahun 2020	75
Tabel 4. Rincian Jumlah Sampel Penelitian Perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris tahun 2020.....	77
Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Responden Perawat Instalasi Rawat Inap Tahun 2021	90
Tabel 6. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Responden Perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	91
Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian Perawat Instalasi Rawat Inap Tahun 2021.....	93
Tabel 8. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian Perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	94
Tabel 9. Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Workplace Spirituality di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	95
Tabel 10. Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Workplace Spirituality di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	96
Tabel 11. Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Leader Member Exchange di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	96
Tabel 12. Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Leader Member Exchange di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	97
Tabel 13. Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Organizational Citizenship Behaviour di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021.....	97
Tabel 14. Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Organizational Citizenship Behaviour di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021.....	98
Tabel 15. Analisis Bivariat Variabel Dependen Terhadap Variabel Independen pada RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Stella Maris Tahun 2021 ..	100
Tabel 16. Perbandingan nilai Standar Coefficient (Beta) untuk Uji Kekuatan Pengaruh Variabel terhadap OCB Perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021.....	101
Tabel 17. Hasil Analisis Regresi Logistik Variabel Independen terhadap OCB Perawat di Instalasi RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021.....	101
Tabel 18. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pertanyaan Variabel Workplace Spirituality Perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	174
Tabel 19. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pertanyaan Variabel Leader Member Exchange Perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021.....	177

Tabel 20. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pertanyaan Variabel Organizational Citizenship Behaviour Perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Haji dan RS Stella Maris Tahun 2021	179
Tabel 21. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan variabel workplace spirituality	183
Tabel 22. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan variabel Leader Member Exchange	184
Tabel 23. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan variabel Organizational Citizenship Behaviour	186

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian.....	13
Gambar 2. Mapping Workplace Spirituality, Leader Member Exchange dan Organizational Citizenship Behaviour	54
Gambar 3. Kerangka Teori Penelitian.....	56
Gambar 4. Kerangka Konsep	57

DAFTAR SINGKATAN

ANCC	: <i>American Nurses Credentialing Center</i>
LMX	: <i>Leader-Member Exchange</i>
OCB	: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
QWL	: <i>Quality of Work Life</i>
PPNI	: <i>Persatuan Perawat Nasional Indonesia</i>
RSUD	: <i>Rumah Sakit Umum Daerah</i>
SDM	: <i>Sumber Daya Manusia</i>
UWES	: <i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
WE	: <i>Work Engagement</i>
WHO	: <i>World Health Organization</i>
WPS	: <i>WorkPlace Spirituality</i>

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	159
Lampiran 2. Uji Validitas dan Realibility	168
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Responden	174
Lampiran 4. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan Variabel Penelitian	183
Lampiran 5. Output SPSS.....	188
Lampiran 6. Dokumentasi Penelitian.....	224
Lampiran 7. Curriculum Vitae	227

ABSTRAK

ANDI JAMALA INDYRA. *Pengaruh Workplace Spirituality Dan Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Perawat Di RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan Dan RS Stella Maris* (Dibimbing oleh **Noer Bahry Noor** dan **Irwandy Kapalawi**)

Organizational Citizenship Behaviour didefinisikan sebagai perilaku yang bersifat sukarela yang secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi-fungsi organisasi dengan efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality* dan *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behaviour* perawat di rsud haji provinsi sulawesi selatan dan rs stella maris. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif menggunakan studi observasional dengan desain *cross sectional study*. Sampel pada penelitian ini adalah perawat di Instalasi rawat inap RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Stella Maris Makassar yang berjumlah 231 responden.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *workplace spirituality* berdasarkan dimensi *Meaningful of work, Sense of community, Alignment with the organization's values* dan *leader member exchange* berdasarkan dimensi *Affect, Contribution, loyalty* terhadap *organizational citizenship behaviour* perawat, Variabel *leader member exchange* adalah yang paling kuat pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behaviour* perawat dan ada perbedaan pengaruh antara *workplace spirituality* dan *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behaviour* perawat RSUD Haji dan dan RS Stella Maris.

Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit untuk bisa membuat pertemuan serta mengadakan workshop, dengan memberi dukungan terhadap bawahannya agar terciptanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga bawahan lebih mudah menyampaikan ide-ide inovatif serta juga dapat mengadakan pelatihan-pelatihan kepada karyawan yang bisa membantu meningkatkan kreatifitas dan perilaku inovatif karyawan.

Kata Kunci: *Workplace Spirituality, Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behaviour, Perawat, Rumah Sakit*



ABSTRACT

ANDI JAMALA INDYRA. *The Influence of Workplace Spirituality and Leader Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior of Nurses at Haji Hospital and Stella Maris Hospital* (Supervised by **Noer Bahry Noor** and **Irwandy Kapalawi**)

Organizational Citizenship Behavior is defined as a voluntary behavior that is indirectly recognized by the formal system, and as a whole encourages organizational functions effectively and efficiently. This study aims to analyze the effect of workplace spirituality and leader member exchange on organizational citizenship behavior of nurses at the Haji Hospital in South Sulawesi Province and the Stella Maris Hospital. This type of research is a quantitative study using an observational study with a cross sectional study design. The sample in this study were nurses at the inpatient installation of the Haji Hospital in South Sulawesi Province and Stella Maris Hospital in Makassar, totaling 231 respondents.

The results showed that there was an influence of workplace spirituality based on the dimensions of Meaningful of work, Sense of community, Alignment with the organization's values and leader member exchange based on the dimensions of Affect, Contribution, loyalty to the organizational citizenship behavior of nurses, the variable leader member exchange was the strongest influence on the organization. citizenship behavior of nurses and there is a difference in the effect of workplace spirituality and leader member exchange on organizational citizenship behavior of nurses at Haji Hospital and Stella Maris Hospital.

It is recommended to the hospital management to be able to make meetings and hold workshops, by providing support to their subordinates in order to create a good relationship between superiors and subordinates so that it is easier for subordinates to convey innovative ideas and can also hold trainings for employees who can help improve creativity and innovative behavior of employees.

Keywords: Workplace Spirituality, Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behaviour, Nurses, Hospitals



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat berdampak pada semakin gencarnya organisasi untuk menciptakan daya saing agar tetap bertahan dengan baik dalam skala nasional maupun global. Salah satu hal yang menjadi tantangan dalam organisasi terkait dengan memotivasi dan mengelola karyawan dalam suatu organisasi oleh para pemimpin di dunia yang sangat kompetitif. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif di samping sikap karyawan yang sangat penting (Ibrahim et al., 2013).

Chiu, Huang, Cheng (2015) menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai cara di mana sikap kerja dan perilaku karyawan dipengaruhi oleh hubungan antara karyawan dan organisasi dijelaskan dengan menggunakan teori pertukaran sosial. Rasa kewajiban diberikan kepada karyawan melalui spesifikasi timbal balik sehingga mereka dapat memberikan kembali kepada organisasinya. Dengan demikian, kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi serta peran perilaku eksternal dapat dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang dirasakan. Hal-hal seperti diatas disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB didefinisikan

sebagai perilaku yang bersifat sukarela yang secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi-fungsi organisasi dengan efektif dan efisien (Organ et al, 2006).

OCB pada hakekatnya adalah kontribusi tidak terikat non tugas yang disumbangkan oleh individu anggota organisasi untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi (Organ et al, 2006). Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotaanggotanya yang bertindak sebagai "*good citizens*". Karyawan-karyawan dengan OCB yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya di dalam suatu organisasi dan kesuksesan itu tidak dilakukan untuk dirinya sendiri saja tetapi juga untuk kepentingan organisasinya (Markoczy & Xin, 2004).

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya. Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi.

Terdapat bukti penelitian empiris bahwa individu yang menunjukkan OCB dapat mendukung kinerja yang lebih baik (Podsakoff & MacKenzei,

1997). Adapun dari hasil penelitian-penelitian Podsakoff & MacKenzie (2000) manfaat OCB dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut: dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menarik serta dapat mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan OCB akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dalam keunikan dan sensitivitas dari pemberian perawatan kesehatan saat ini juga telah meningkatkan persyaratan OCB. Rumah sakit perlu untuk melatih dan mendorong karyawan mereka untuk bekerja melebihi tugasnya dan upaya ekstra menempatkan OCB di mana diperlukan. OCB memiliki peran penting dalam memperkuat moral dan kemajuan pasien, selain itu bahwa perilaku OCB dapat memfasilitasi tercapainya tujuan rumah sakit, dan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu OCB akan meningkatkan efisiensi pelayanan, kepuasan pasien dan meningkatkan *image* rumah sakit serta mengakibatkan pencapaian kinerja organisasi (Kolade et al, 2014).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi OCB karyawan yaitu salah satunya adalah *Worklace spirituality*. Neck & Milliman (2003)

mengemukakan bahwa *workplace spirituality* adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang. *Workplace spirituality* dapat mendorong tumbuhnya rasa komunitas yang penting untuk efektivitas pekerjaan dan mengarahkan pada tujuan. Karzemipour et al (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya pengaruh positif *workplace spirituality* terhadap OCB perawat. Ghorbanifar & Azma (2014) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *workplace spirituality* dengan OCB. Farhangi et al (2007) diantaranya, menguji *spirituality in workplace* dan perannya mempengaruhi OCB diantara pegawai-pegawai Tehran university colleges. Hasilnya menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *workplace spirituality* dan OCB.

Selain faktor *Workplace spirituality*, persepsi *Leader-Member Exchange* (LMX) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa

percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Organisasi di Indonesia saat ini banyak menerapkan sistem tim kerja. Hal ini mengakibatkan keterampilan interpersonal menjadi penting untuk dapat bekerja dalam tim. Keterampilan interpersonal seperti kemampuan bekerja sama yang baik, saling menolong dalam pekerjaan, saling toleransi dan empati, hanya dapat dimiliki oleh karyawan yang peduli terhadap rekan kerjanya dan berusaha agar dapat menampilkan kinerja yang terbaik jauh melebihi kinerja dan tugas yang dipersyaratkan (Purba & Seniati, 2004).

RSUD Haji adalah salah satu rumah sakit kelas B milik pemerintah Sulawesi Selatan sedangkan RS Stella Maris adalah salah satu rumah sakit swasta Kelas B. Kedua Rumah Sakit tersebut adalah rumah sakit dengan nuansa keagamaan yang sangat baik. Adapun jumlah kebutuhan tenaga keperawatan berdasarkan Permenkes Nomor 56 Tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit harus sama dengan jumlah tempat tidur pada instalasi rawat inap sedangkan untuk kualifikasi dan kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan. Penelitian dilakukan di RSUD Haji dan RS Stella Maris yang memiliki permasalahan pada pengelolaan SDM yang memiliki dampak pada OCB. Rumah sakit ini bisa dikatakan memiliki pasien yang cukup banyak, tidak hanya berasal dari daerah Makassar saja, tetapi juga dari seluruh daerah di Sulawesi Selatan. Alasan banyak orang datang ke RS Stella Maris ini karena dinilai dari harga yang

ditawarkan bisa diterima bagi semua lapisan masyarakat dan tentunya rumah sakit ini menyediakan fasilitas yang lengkap dengan ahli medis yang mendukung dalam keahliannya dibanding dengan rumah sakit pemerintah lainnya. Semakin banyak pasien yang datang, menyebabkan ketidakseimbangan jumlah rasio pasien dan tenaga medis (dokter dan perawat), dalam hal ini diharapkan dokter dan perawat bekerja melampaui apa yang diharapkannya, agar semua pasien dapat terlayani dengan efektif dan efisien, yang pada akhirnya menjadikan RSUD Haji dan RS Stella Maris juga dituntut untuk terus meningkatkan kualitas akan pelayanan jasa kesehatan yang lebih baik salah satunya adalah dengan memperkuat.

Adapun data OCB dalam penelitian Armelia (2017) pada RSUD Haji didapatkan bahwa pada indikator *Interpersonal Citizenship Behaviour* (ICP) sebesar 79%, indikator *Organizational Citizenship Behavior Performance* (OCP) sebesar 76% dan indikator *Job/Task Citizenship Performance* (JCP) sebesar 78%. *Interpersonal citizenship performance*, mengacu pada perilaku anggota lain dalam organisasi yang bermanfaat terhadap organisasi (*altruism & courtesy*), *organizational citizenship performance*, mengacu pada perilaku menguntungkan organisasi (*sportsmanship, civic virtue & conscientiousness*) dan *job/ task citizenship performance*, mengacu pada perilaku ingin memaksimalkan pelayanan dengan menginvestasikan usaha, tekun dan dedikasi terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara pada bulan Agustus 2019, terlihat beberapa hal yang menunjukkan kurangnya perilaku OCB

yang ditunjukkan oleh sebagian perawat yakni, hanya tugas formal yang dapat terselesaikan dengan optimal tanpa didukung oleh perilaku yang mendukung terciptanya kinerja ekstra lebih dari yang diharapkan. Bentuk rendahnya perilaku OCB dalam diri dapat terlihat dari tidak pedulinya dengan pekerjaan rekan, apabila pekerjaannya sudah selesai, sering mengeluh mengenai pekerjaan dan kebijakan rumah sakit. Selain itu bentuk rendahnya OCB pada perawatnya terlihat dari tidak sering datang tepat waktu untuk melakukan *safety briefings*, sebelum mulai bekerja, juga suka mengeluh mengenai sistem kerja dan terjadinya ketidaksesuaian persepsi kepada atasan. Namun, tidak dapat dipungkiri kalau tidak sedikit juga perawat yang memiliki kecenderungan untuk memunculkan OCB dalam taraf yang cukup tinggi. Dari fakta ini, menegaskan bahwa pentingnya memperkuat OCB pada wilayah ini. Selain itu, menurut Greenberg & Baron (2003) adalah masa kerja juga dapat mempengaruhi OCB Karyawan. Rentang waktu masa kerja yang cukup sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang, maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seseorang selama menjadi tenaga kerja atau karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya. Masa kerja dapat dilihat dari

berapa lama tenaga kerja mengabdikan dirinya untuk perusahaan, dan bagaimana hubungan antara perusahaan dengan tenaga kerjanya.

Adapun masa kerja perawat dengan OCB tinggi pada RSUD Haji pada tahun (2017) yaitu masa kerja kurang dari 10 tahun berjumlah 52 orang, 28 perawat diantaranya memiliki OCB rendah. Sedangkan perawat dengan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 14 orang, 7 perawat menunjukkan OCB rendah dan 7 perawat menunjukkan OCB tinggi.

Adapun subjek dalam penelitian ini adalah perawat dengan status PNS dan Honorer yang bertugas instalasi rawat inap, dipilihnya profesi ini adalah karena profesi ini dipandang sebagai sumber daya manusia yang sangat berperan andil dalam kemajuan kualitas rumah sakit karena berinteraksi langsung dengan pasien yang merupakan pelanggan utama dari suatu rumah sakit. Selain itu melihat kerjasama yang solid sangat dibutuhkan perawat sangat cocok diterapkan OCB pada sistem kerja yang membutuhkan kerjasama tim yang baik. Sesuai dengan berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa banyak aspek positif yang dapat timbul jika hubungankolaborasi dengan perawat berlangsung baik. *American Nurses Credentialing Center (ANCC)* melakukan risetnya pada 14 rumah sakit melaporkan, bahwa hubungan perawat bukan mungkin dilakukan, tetapi juga berdampak langsung pada hasil yang dialami pasien (Kramer et al, 2003).

Hasil wawancara terdahulu dengan beberapa perawat dapat disimpulkan bahwa interaksi atasan bawahan yang rendah sehingga

perawat merasakan bahwa atasannya tidak banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini dapat menurunkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya dengan demikian mereka tidak termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka serta kurangnya sikap peduli dan perhatian dimana atasan mengamati dan mendengarkan bawahannya. RSUD Haji dan RS Stella Maris juga menuntut perilaku pegawainya tidak hanya perilaku *in-role* atau sesuai deskripsi kerja, tetapi juga perilaku *extra-role* (OCB).

Menurut Aldag & Resckhe dalam Hendry (2013) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Simarmata (2020) di RSUD Kota Makassar menyatakan bahwa perawat kurang bersemangat dalam bekerja (36,5%), fokus bekerja secara profesional dan menyelesaikan tanggung jawab (35,9%), membantu menyelesaikan pekerjaan rekan sejawat ketika pekerjaan telah selesai (36,5%). Penelitian yang dilakukan oleh Andi (2020) menemukan bahwa perawat kurang setuju terhadap kerjasama diantara berbagai unit kerja dirumah sakit ini terjalin dengan baik (68,3%). Penelitian

yang dilakukan Dhini (2018) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* yang ada pada rumah sakit RSUD Haji, RSUD Labuang Baji dan RSUD Kota Makassar ada hubungan positif dengan kinerja, kepuasan kerja, kepuasan terhadap atasan, komitmen organisasional dan kepatuhan terhadap aturan, Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Adapun variabel-variabel yang dapat mempengaruhi OCB karyawan yaitu *Workplace Spirituality*, LMX, Kepuasan kerja, *Quality of work life*, motivasi kerja, *work engagement*, lingkungan kerja. Peneliti memilih variabel *Workplace Spirituality*, LMX sebagai variabel yang mempengaruhi OCB pada kedua rumah sakit. Berikut ini beberapa variabel yang dikemukakan oleh para ahli yaitu *Workplace Spirituality* menurut Milliman et al (2003) menyatakan ada tiga indikator yaitu dan menurut Wong (2003) ada tujuh indikator yaitu *Meaningful of work*, *Sense of community* dan *Alignment with the organization's values* Kreativitas, Komunikasi, Hormat, Visi, Kemitraan, Kekuatan Energi Positif, Fleksibilitas sedangkan menurut Ashmon & Duchon (2000) ada tiga indikator yaitu *Inner Life*, *Meaning and Purpose In Work*, *A Sense Connection and Community*. Variabel LMX yang dikemukakan oleh Dienesch & Liden (1986) yang menyatakan ada tiga indikator yaitu *Affect*, *Contribution*, *Loyalty* sedangkan Liden & Maslyn

(1998) ada empat indikator yaitu *Affect*, *Contribution*, *Loyalty* dan *Professional respect*.

Berdasarkan beberapa variabel yang dikemukakan diatas, maka peneliti menggunakan teori *Workplace Spirituality* oleh Milliman et al (2003) yaitu *Meaningful of work*, *Sense of community*, *Alignment with the organization's values* sedangkan untuk teori LMX yaitu Liden & Maslyn(1998) dengan empat indikator yaitu *Affect*, *Contribution*, *Loyalty* dan *Professional respect* dan untuk teori Podsakoff et al (1990) yang terdiri dari indikator *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, *Civic virtue*

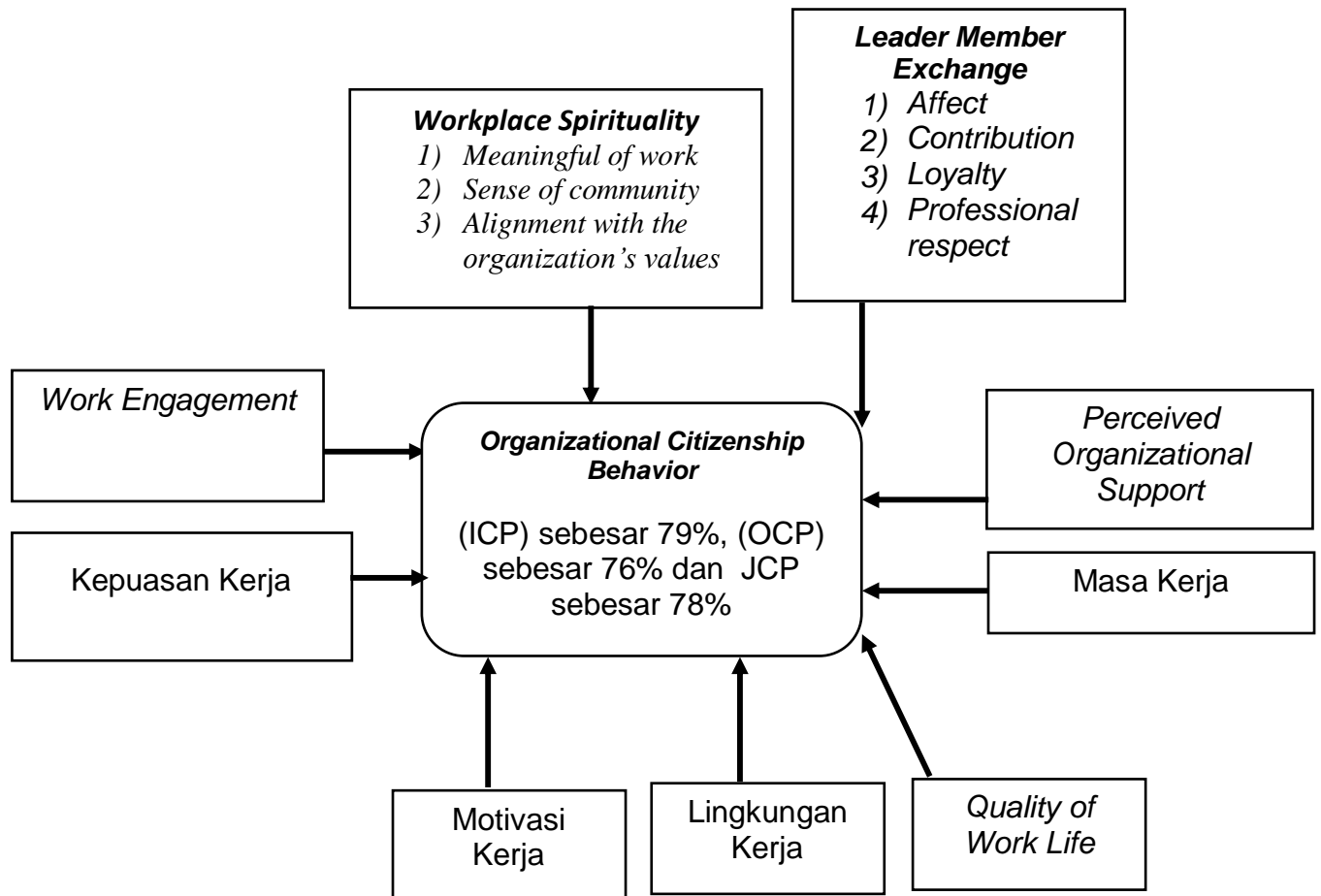
Maka berdasarkan data masalah yang didapatkan dan hasil wawancara beberapa perawat, maka hal tersebut diatas penting untuk meneliti pengaruh *Workplace Spirituality* dan LMX terhadap OCB Perawat karena pada kedua rumah sakit tersebut dengan nuansa keagamaan yang sangat baik sehingga dapat mempengaruhi perilaku karyawannya dalam bekerja yang berhubungan dengan *Workplace Spirituality* dan karena interaksi atasan bawahan yang rendah berhubungan dengan LMX agar rumah sakit mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

B. Kajian Masalah

OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh yaitu *Workplace Spirituality* dan LMX. Berikut ini beberapa variabel yang dikemukakan oleh para ahli yaitu *Workplace Spirituality* menurut Milliman et al (2003)

menyatakan ada tiga indikator yaitu *Meaningful of work*, *Sense of community* dan *Alignment with the organization's values* dan menurut Wong (2003) ada tujuh indikator yaitu Kreativitas, Komunikasi, Hormat, Visi, Kemitraan, Kekuatan Energi Positif, Fleksibilitas sedangkan menurut Ashmon & Duchon (2000) ada tiga indikator yaitu *Inner Life*, *Meaning and Purpose In Work*, *A Sense Connection and Community*. Variabel LMX yang dikemukakan oleh Dienesch & Liden (1986) yang menyatakan ada tiga indikator yaitu *Affect*, *Contribution*, *Loyalty* sedangkan Liden & Maslyn (1998) ada empat indikator yaitu *Affect*, *Contribution*, *Loyalty* dan *Professional respect*.

Berdasarkan data yang diperoleh dari, dalam penelitian Armelia (2017) pada OCB perawat di RSUD Haji didapatkan bahwa pada indikator *Interpersonal Citizenship Behaviour (ICP)* sebesar 79%, indikator *Organizational Citizenship Behavior Performance (OCP)* sebesar 76% dan indikator *Job/Task Citizenship Performance (JCP)* sebesar 78%. sehingga hal tersebut belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh rumah sakit yaitu diatas 90%, maka peneliti menggambarkan kajian masalah penelitian berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi pelayanan sebagai berikut :



Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian

(Teori Liden & Maslyn 1998; Bass & Avlio, 2000; Bakker et al 2002; Milliman et al., 2003; Robbins & Judge, 2013; Cascio, 2003; Luthan, 2006; Organ, 1988)

Dari kerangka kajian masalah diatas, bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi OCB perawat dapat dilihat dengan menggunakan paradigma *leadership* dan *Workplace Spiriruality*. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama bagi organisasi.

Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan produktivitas kerja dan mengubah budaya organisasi yang buruk di dalam sebuah perusahaan

(Bass & Avolio, 2000). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Voon *et al* (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja bawahan. Beberapa teori kepemimpinan lainnya, sebagian besar mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan para bawahannya mereka dengan cara yang sama. Sedangkan teori LMX berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain karena berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan dengan kualitas interaksi atasan dan bawahannya, sementara pendekatan yang lain tidak mampu memaparkan keunikan hubungan yang dibentuk dari interaksi atasan dan bawahan tersebut (Harris, 2004).

Karyawan yang memiliki LMX yang berkualitas tinggi akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang kualitasnya lebih dari yang diharapkan karena ada rasa percaya antara atasan dan bawahan (Chen and Chang, 2008). Penelitian yang telah dilakukan oleh Alabi (2012), menyatakan bahwa peningkatan kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahan seperti hubungan emosional dan sikap hormat akan meningkatkan komitmen pegawai yang hasilnya akan mendorong munculnya kinerja yang tinggi dari pegawai. Menurut Mahsud *et al* (2010) pada kualitas LMX yang tinggi maka atasan akan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dianggap penting dan menantang bahkan memberikan *reward*, tetapi untuk kualitas LMX yang rendah atasan

hanya berharap kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan inti dan atasan tidak memberikan *reward* tambahan (Mahsud, 2010).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk mencapai kinerja yang baik, organisasi harus mengusahakan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang sebaik-baiknya pula. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya, kinerja sumber daya manusia sangat mempengaruhi kinerja kelompok kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Usaha pencapaian kinerja yang baik menuntut perilaku pegawai tidak hanya perilaku yang sesuai tanggung jawab formal, tetapi juga perilaku diluar tanggung jawab formal yang disebut dengan perilaku kewargaan/ *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB dapat menggambarkan "*good soldier syndrome*" (Organ, 1988) dan dapat sangat berharga dalam organisasi serta memberikan kontribusi terhadap kinerja dan keunggulan bersaing dalam organisasi (Nemeth & Staw, 1989). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih semangat dalam bekerja sehingga akan bertahan di organisasi. Kedudukan OCB sebagai bentuk perilaku *extra role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang dikalangan praktisi organisasi, baik peneliti maupun akademisi. OCB digambarkan sebagai perilaku yang ditampilkan oleh karyawan yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal tetapi dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi (Organ, 1988). Kinerja organisasi diharapkan akan meningkat dengan adanya OCB dikalangan karyawan sebagai *good citizen*. OCB dapat

menggambarkan “*good soldier syndrome*” (Organ, 1988) dan dapat sangat berharga dalam organisasi serta memberikan kontribusi terhadap kinerja dan keunggulan bersaing dalam organisasi (Nemeth & Staw, 1989). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih semangat dalam bekerja sehingga akan bertahan di organisasi.

Penelitian selanjutnya mengenai OCB dilakukan tahun 2000 oleh Coleman & Borman yang mengusulkan tiga dimensi OCB, yaitu *interpersonal citizenship performance*, mengacu pada perilaku anggota lain dalam organisasi yang bermanfaat terhadap organisasi (*altruism & courtesy*), *organizational citizenship performance*, mengacu pada perilaku menguntungkan organisasi (*sportsmanship, civic virtue & conscientiousness*) dan *job/ task citizenship performance*, mengacu pada perilaku ingin memaksimalkan pelayanan dengan menginvestasikan usaha, tekun dan dedikasi terhadap pekerjaannya.

Faktor *organizational citizenship behavior* ditentukan oleh banyak hal, salah satunya adalah *employee engagement*, Baker & Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu kondisi dimana terdapat pikiran positif, memuaskan, dan penuh semangat yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan. Organisasi yang sukses memiliki kualitas penting yang harus terdapat pada diri karyawan, salah satunya adalah *engagement*.

Engagement dapat mempengaruhi sikap, ketidakhadiran dan tingkat turnover karyawan dan berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan

dengan produktivitas yang semakin menunjukkan korelasi yang tinggi dengan kinerja individu, kelompok dan organisasi, keberhasilan yang diukur melalui kualitas pengalaman pelanggan dan loyalitas pelanggan. Organisasi dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi cenderung memiliki pergantian karyawan yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, total pengembalian pemegang saham yang lebih tinggi dan kinerja keuangan yang lebih baik (Bakker et al, 2002).

Quality of work life merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, yang mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan pekerjaannya. Adanya *quality of work life* ini juga menumbuhkan keinginan para karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi. Apabila seorang karyawan memiliki *quality of work life* yang baik, maka ia bisa jadi memiliki *work engagement* yang tinggi. Namun tidak menutup kemungkinan juga pegawai yang mendapat (Cascio, 2003).

Motivasi karyawan dianggap penting di organisasi manapun. Dengan adanya motivasi dalam diri karyawan, RS tidak lagi perlu untuk menambah SDM. Motivasi memberikan energi dan secara langsung berusaha untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2013). Sejak dahulu manusia sebenarnya telah bergelut dengan motivasi. Namun baru pada dasawarsa 1950-an, konsep motivasi secara ilmiah mulai berkembang. Secara garis besar teori motivasi terbagi menjadi dua, yaitu Teori Kepuasan/ Isi (*Content Theory*) dan Teori Proses (*Process Theory*).

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Pramitasari (2013) Didapatkan hasil penelitiannya, yaitu perawat dengan masa kerja kurang dari 10 tahun berjumlah 50 orang, 30 perawat diantaranya memiliki OCB rendah dan 20 perawat memiliki OCB tinggi, sedangkan perawat dengan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 28 orang, 14 perawat menunjukkan OCB rendah dan 14 perawat menunjukkan OCB tinggi. Masa kerja seorang tenaga kerja yang dapat diukur dari lamanya dia bekerja, harmonis tidaknya hubungan antara pemilik perusahaan dengan tenaga kerja yang tercermin dari kesediaan seseorang bekerja di suatu perusahaan. Semakin lama masa kerja seseorang maka akan dapat menjadi tolak ukur hubungan industrial antara pemilik perusahaan dengan tenaga kerja dapat berlangsung dengan baik (Nasir, 2008).

Penelitian terdahulu lainnya didapatkan hasil penelitiannya yaitu pegawai dengan masa kerja 1 sampai 5 tahun menunjukkan prosentasenya sebesar (13%) terdapat 2 orang menunjukkan OCB tinggi dan 5 orang rendah, sedangkan pegawai dengan masa kerja 6 sampai 10 tahun menunjukkan prosentasenya sebesar (56%) terdapat 18 orang menunjukkan OCB tinggi dan 13 orang menunjukkan OCB rendah dan masa kerja lebih dari 11 tahun menunjukkan prosentasenya sebesar (31%) terdapat 9 orang menunjukkan OCB tinggi dan 8 orang menunjukkan OCB rendah. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan Z-score menunjukan bahwa ada 8 orang (15%) memiliki OCB rendah, ada 33 orang

(60%) memiliki OCB sedang, 5 orang (9%) memiliki OCB tinggi, 6 orang (11%) pegawai memiliki OCB sangat tinggi (Quzwini, 2013).

Karzemipour et al (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya pengaruh positif *workplace spirituality* terhadap OCB perawat dan dimediasi oleh *affective organizational commitment*. Selain itu, penelitian Ghorbanifar & Azma (2014) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *workplace spirituality* dengan OCB. Farhangi et.al (2007) diantaranya, menguji *spirituality in workplace* dan perannya mempengaruhi OCB diantara pegawai-pegawai Tehran university colleges. Hasilnya menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *workplace spirituality* dan OCB. *Worklace spirituality* dapat mendorong tumbuhnya rasa komunitas yang penting untuk efektivitas pekerjaan dan mengarahkan pada tujuan.

Tepper (2003) menambahkan pemikiran konseptualnya yakni mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki *workplace spirituality* yang membawa makna dan tujuan terhadap pekerjaannya, akan lebih menampilkan OCB dengan baik. Hubungan dari satu aspek ke aspek *spirituality* meningkatkan kepekaan pegawai untuk fokus akan kebutuhan orang lain dan intensitas perilaku menolong.

Persepsi *Leader-Member Exchange* (LMX) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja,

produktivitas, dan kinerja pegawai. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Variabel *workplace spirituality* merupakan topik yang relatif baru, sehingga penelitian yang bersifat empiris perlu diperbanyak, selain itu sangat logis untuk mengasumsikan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja bermakna (*workplace spirituality*) mungkin cenderung terlibat dalam OCB (Milliman & Ferguson, 2003).

Dalam era globalisasi ini, menuntut organisasi tidak hanya memiliki sumber daya yang dilakukan oleh manusia yang berkualitas, tetapi juga sumber daya yang mau menjalankan tanggung jawab di luar tugas yang dipersyaratkan padanya. Saat ini lembaga pelayanan kesehatan menghadapi tantangan kompetisi serupa seperti lembaga layanan lain, dengan meningkatnya kompetisi, keunikan dan sensitivitas pemberian perawatan kesehatan telah meningkatkan persyaratan OCB.

Salah satu faktor yang secara empiris dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah nilai spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Milliman et al (1999) yang mengklaim bahwa nilai spiritualitas memiliki efek positif, baik pada

kesejahteraan pribadi maupun kinerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan Gani et al (2013), dimana spiritualitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan kondisi spiritual yang baik akan meningkatkan kinerja seseorang dalam bekerja, sedangkan agama hanya sebagai moderasi di antara hubungan keduanya. Harrington et al (2001) menambahkan bahwa semakin banyak nilai dan aspirasi spiritual kongruen dengan organisasi, maka semakin besar kemungkinan bahwa karyawan akan menemukan makna sebenarnya di tempat kerja sehingga akan berdampak pada OCB karyawan.

Orang yang bekerja biasanya mempertimbangkan spiritualitas sebagai alat untuk meningkatkan kesempurnaan, motivasi, dan kepuasan pekerjaan. Agama juga membantu kelangsungan spiritualitas meskipun dapat memisahkan orang dari satu sama lain. Kemampuan spiritualitas untuk mendorong kebiasaan baik dan moral yang merupakan kriteria yang tepat untuk menguji pengaruh spiritualitas dalam bisnis. Banyak manajer yang sukses mewakili spiritualitas dengan cara meningkatkan kebiasaan etis yang menyenangkan bagi mereka (Cavanagh & Banduch, 2002).

Kombinasi kehidupan spiritual dan kehidupan organisasi karyawan telah menjadi objek studi organisasi dan ilmu manajemen. Spiritualitas merupakan upaya untuk mendidik orang bagaimana berurusan dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, dan makhluk lain selain manusia, serta berhubungan dengan Tuhan, atau untuk mengeksplorasi di jalur yang diperlukan. Spiritualitas memperkuat apa yang orang lakukan dan akan

diperkuat oleh mereka pada gilirannya. Dengan meningkatkan perilaku etika dan moral pada individu, spiritualitas menciptakan komitmen seseorang terhadap organisasi, dimana orang tersebut akan mengasimilasikan tujuan dan nilai-nilainya dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Ashmos, 2000).

Sebagai sebuah konsep baru, masih banyak orang beranggapan bahwa *workplace spirituality* merupakan bagian pengelolaan agama. Hal ini dikarenakan kata spirituality atau spiritualitas jika dikaji dalam sudut pandang teologis maupun konsep agama itu sendiri maka berkaitan erat dengan makna ketuhanan atau keagamaan. Setiap agama, apapun itu, pasti mengajarkan konsep-konsep spiritualitas. Namun, spiritualitas di tempat kerja tidaklah berkaitan dengan pelaksanaan ritual keagamaan tertentu. Spiritualitas merupakan kemampuan dasar manusia dalam membentuk makna, nilai, dan keyakinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa spiritualitas memberikan nilai-nilai yang dapat dipahami dan dipegang bersama (contoh: kejujuran, integritas) dan agama memberikan jalan untuk pelaksanaannya di tingkat individu sesuai dengan ajarannya masing-masing.

Menjauhkan spiritualitas dari tempat kerja menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja bukanlah manusia yang utuh. Seperti yang dikemukakan Sauber (2003) bahwa "*When 'spirit' is left outside of the workplace, it seems reasonable to think that the very essence of who we are is not present at work*". Oleh karena itu, spiritual di dalam perusahaan

maupun tempat kerja layak disebut sebagai megatrend. Bukan hanya menjadi tonggak kebangkitan korporasi dan tempat kerja ke arah yang lebih baik, tetapi juga menjadi harapan baru untuk terjadinya perbaikan moral, etika, nilai, kreativitas, maupun sikap kerja di tingkatan individu hingga korporasi. Hal inilah yang menjadi alasan utama 61% dari 41 perusahaan besar yang ada di Indonesia menyatakan spiritualitas itu sangat penting bagi perusahaan dan sebesar 27% lainnya menyatakan penting (Riset Swasembada, 2007).

Berdasarkan hal diatas, oleh karena itu, peneliti mengharapkan dapat melakukan analisa lebih lanjut mengenai pengaruh variabel *workplace spirituality* berdasarkan dimensi *Meaningful of work*, dimensi *Sense of community*, dimensi *Alignment with the organization's values* dimana dimensi-dimensi tersebut dapat merepresentasikan bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari pada tingkatan individu, interaksi antara karyawan dan rekan kerja mereka serta penyelarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan misi dan tujuan dari organisasi dan variabel LMX terhadap OCB pada perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris agar rumah sakit mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Adapun dengan variabel *Leader Member Exchange* (LMX) yang erat kaitannya dengan dinamika hubungan antara atasan dan bawahan sebagai subjek yang bekerja dalam sistem kerja tim mungkin akan berpengaruh terhadap kuatnya OCB.

Peneliti memilih RSUD Haji dan RS Stella Maris sebagai tempat penelitian karena kedua rumah sakit tersebut memiliki nuansa keagamaan yang cukup tinggi serta berdasarkan data masalah dan hasil wawancara yang didapatkan bahwa rendahnya kinerja perawat yang disebabkan perawat merasa interaksi atasan bawahan yang rendah sehingga perawat merasakan bahwa atasannya tidak banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini dapat menurunkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya dengan demikian mereka tidak termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka serta kurangnya sikap peduli dan perhatian dimana atasan mengamati dan mendengarkan bawahannya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada kajian masalah, maka rumusan penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

- 1) Apakah ada perbedaan *workplace spirituality* di RSUD Haji dan RS Stella Maris?
- 2) Apakah ada perbedaan LMX di RSUD Haji dan RS Stella Maris?
- 3) Apakah ada perbedaan OCB perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris?
- 4) Apakah ada pengaruh *workplace spirituality* dan LMX terhadap OCB perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris?

- 5) Variabel apa yang paling kuat berpengaruh terhadap OCB perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Menganalisis Pengaruh *Workplace Spirituality* dan LMX terhadap OCB Perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris

2. Tujuan Khusus

- a) Menganalisis perbedaan *workplace spirituality* perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris
- b) Menganalisis perbedaan LMX perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris
- c) Menganalisis perbedaan OCB perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris
- d) Menganalisis pengaruh *workplace spirituality* dan LMX terhadap OCB perawat di RSUD Haji dan RS Stella Maris
- e) Menganalisis variabel yang paling kuat pengaruhnya terhadap OCB perawat di RSUD Haji dan dan RS Stella Maris

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat menambah sumbangsih dalam rangka memperkaya dan memperluas ilmu pengetahuan khususnya

dalam bidang kajian perilaku organisasi melalui pengujian teori yang dilakukan.

2. Manfaat Praktis

Hal ini merupakan salah satu bentuk tri darma perguruan tinggi yakni penelitian yang menjadi pengalaman berharga bagi peneliti dalam melatih diri menggunakan cara berpikir secara objektif, ilmiah, kritis, analitik untuk mengkaji teori dan realita yang ada di lapangan.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Menambah pengalaman yang sangat berharga dalam rangka memperoleh wawasan dan pengetahuan, selain itu juga merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1 Definisi *organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ (2006) mendefinisikan bahwa OCB adalah perilaku yang bersifat sukarela yang secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi-fungsi organisasi dengan efektif dan efisien. Lebih lanjut Organ mengatakan bahwa yang dimaksud berfungsi secara agregat adalah mengacu kepada orang-orang dalam satu grup, departemen, atau organisasi. Jika hanya satu orang, OCB tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap sebuah organisasi, tetapi menurut Organ, jika dalam suatu organisasi, secara agregat, para anggotanya memiliki OCB yang baik, dampaknya terhadap organisasi tersebut akan terasa secara signifikan. Organ mengatakan bahwa perilaku menolong dan kepatuhan juga termasuk dalam definisi OCB itu sendiri.

Tidak jauh berbeda dengan Organ, Podsakoff et.al.(2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan

yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan persona.

Selain itu pengertian lain mengenai OCB menurut Griffin dan Moorhead (dalam Podsakoff, 2002) mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya. Griffin dan Moorhead memberikan contoh dengan membandingkan dua orang pegawai yang memiliki kualitas yang sama dalam sebuah pekerjaannya. Tetapi salah satu dari mereka tidak bersedia bekerja sampai larut dan hanya mau berkerja sesuai dengan jam kerjanya, sedangkan salah seorang yang lain bersedia bekerja hingga larut meskipun itu di luar jam kerjanya, dia juga bersedia membantu bosnya kapan pun dibutuhkan. Menurut Griffin tipe individu yang kedua memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB yang lebih baik.

Dalam penelitian ini digunakan teori Organ (2006) yaitu perilaku yang bersifat sukarela yang secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi-fungsi organisasi dengan efektif dan efisien. Adapun dari hasil penelitian-penelitian Podsakoff dan MacKenzie (2000), dapat disimpulkan manfaat OCB dalam suatu perusahaan sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. OCB meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menarik serta dapat mempertahankan karyawan terbaik
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
8. OCB akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Dengan demikian OCB sangat penting untuk menunjang keefektifan organisasi dalam jangka panjang.

2.1.2 Dimensi dan pengukuran *organizational citizenship behavior* (OCB)

Pada awalnya Organ et al (1983) membagi dimensi OCB menjadi dua dimensi yakni altruism dan generalized compliance dan dalam perkembangannya dimensi Organ (1988) tersebut dikembangkan dan kemudian disempurnakan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) dimana pada akhirnya diidentifikasi 5 kategori yang termasuk kedalam dimensi dari OCB yakni *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy dan civic virtue* (Organ et al. 2006).

a. Altruism

Altruism sendiri didefinisikan oleh Smith, Organ dan Near (1983) sebagai perilaku yang secara sukarela berkaitan dengan membantu orang lain terutama yang berkaitan dengan tugas atau masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan operasional di dalam organisasi (Chiun Lo dan Ramayah, 2009). Beberapa peneliti lain seperti Dyne dan Lapine (1998) menggunakan kata —*helping*ll atau —*interpersonal helping*ll yang oleh Graham (1989) serta Moorman dan Blakely (1995) sebagai pengganti kata *altruism* (Organ, Farh dan Zhong, 2004). Perilaku yang terkait dengan *altruism* antara lain membantu proses orientasi karyawan baru secara sukarela, membantu rekan kerja yang pekerjaannya berlebih, membantu mengerjakan pekerjaan dari rekan kerja yang tidak masuk, membantu rekan kerja yang berkaitan dengan permasalahan pekerjaan, serta membantu orang lain seperti tamu instansi, jika mereka membutuhkan informasi atau bantuan (Podsakoff et.al., 2006).

b. Conscientiousness

Berbeda dengan *altruism*, dimensi ini tidak berkaitan dengan perilaku membantu atau tidak terkait dengan orang lain secara langsung, namun cukup memberikan kontribusi terhadap organisasi. *Conscientiousness* adalah perilaku tanpa paksaan dari karyawan yang melebihi persyaratan peran minimum di dalam organisasi pada area-area seperti kehadiran, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan (Farh et.al.,2004). Intinya adalah conscientiousness sebagai salah satu dimensi OCB tidak hanya sebatas pada kepatuhan pada peraturan saja, akan tetapi melebihi

kepatuhan umum yang memang tertulis dalam norma-norma yang berlaku didalam organisasi (Organ et.al.,2006). Perilaku lain yang terkait dengan conscientiousness antara lain datang ke tempat kerja lebih awal, tidak mengulur-ulur waktu istirahat, menggunakan fasilitas kantor seperlunya saja, tidak pernah bolos kerja tanpa alasan yang jelas dan lain sebagainya (Organ et.al., 2006).

c. Sportmanship

Organ (dalam Farh et.al.,2004) menyatakan bahwa *sportmanship* berkaitan dengan keinginan karyawan untuk bertoleransi terhadap keadaan-keadaan yang dirasa kurang ideal tanpa harus di komplain, seperti tidak mengeluh untuk hal-hal yang sepele, tidak membesar-besarkan masalah. Dengan kata lain ,*sportmanship* sebagai salah satu dimensi OCB berkaitan dengan hal-hal dimana seseorang memilih untuk tidak melakukannya. Inti dari sportmanship lebih kepada bagaimana seseorang dapat berpikir positif terhadap hal-hal yang mungkin bagi orang lain adalah hal yang tidak menguntungkan. Perilaku lain yang terkait dengan sportmanship antara lain tidak mengeluh mengenai pekerjaan, tidak mencari-cari kesalahan mengenai apa yang dilakukan oleh organisasi, tidak suka menyatakan kebencian, atau ketidaksukaan yang ditujukan kepada atasan atau pihak manajemen kepada orang lain, serta selalu mencoba menciptakan situasi yang terbaik walaupun ada masalah (Organ et.al., 2006).

d. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku yang berfokus pada pencegahan terhadap terjadinya masalah dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengurangi dampak dari masalah dimasa yang akan datang. Termasuk didalamnya memberikan semangat bagi karyawan lain yang sedang berkecil hati. (Chiun Lo & Ramayah, 2009). Ide dasar dari *courtesy* adalah menghindari perbuatan yang menyulitkan orang lain, sehingga dengan memberikan saran dan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerja, maka hal tersebut akan mencegah terjadinya masalah (Organ et.al., 2006). Menurut Podsakoff et.al. (2000) karyawan yang menunjukkan *courtesy* dapat mengurangi konflik antarpersonal dan dengan demikian dapat mengurangi waktu yang dimiliki manajemen untuk mengatasi konflik yang terjadi (Chiun Lo & Ramayah, 2009).

e. *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan perilaku individu yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab untuk berpartisipasi, terlibat dan memperhatikan kehidupan berorganisasi (Farh et.al.,2004). Dimensi ini berkaitan dengan pernyataan Graham yang menyatakan bahwa karyawan harus memiliki tanggung jawab untuk menjadi warga Negara yang baik dalam suatu organisasi (Chiun Lo & Ramayah, 2009).Intinya *civic virtue* mempresentasikan minat individu pada organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang terkait dengan *civic virtue* antara lain selalu mengikuti perkembangan yang terjadi di dalam organisasi sehingga selalu

mengetahui informasi-informasi yang terbaru di dalam organisasi, hadir dalam rapat walaupun kurang berhubungan dengan pekerjaan inti, senang memberikan saran atau masukan yang berguna bagi kemajuan organisasi, serta selalu berusaha menjaga dan melindungi nama baik organisasi (Chiun Lo & Ramayah, 2009).

Pengukuran OCB telah dilakukan oleh berbagai pihak, maka alat pengukuran yang digunakan untuk mengukur OCB dalam berbagai penelitian pun berbeda-beda pula. Diantaranya skala 30 item Bateman dan Organ pada tahun 1983, penelitian Smith, Organ, dan Near pada tahun 1983 yang menggunakan skala OCB 20 item dipisahkan dalam 2 aspek (*altruism, organizational compliance*).

Penelitian Podsakoff et.al. (1990) yang menggunakan skala OCB 24 item yang dibagi dalam 5 dimensi OCB, penelitian Williams dan Anderson (1991) yang memisahkan 7 item OCBO dan tujuh item OCBI, penelitian Motowidlo dan Van Scotter (1994) skala 16 item, penelitian Van Dyne et.al. (1994) yang menggunakan skala 37 item yang terbagi dalam 5 aspek (*loyalty, obedience, social participation, advocacy participation, dan functional participation*), lalu penelitian Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang menggunakan 14 item dengan membaginya ke dalam aspek *helping behavior, civic virtue, dan sportsmanship*.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala OCB yang diadaptasi dari Fox dan Spector (2011) yang merupakan pengembangan dan mengacu pada item item yang dibuat Organ

(1988). Skala ini menggunakan 20 item dengan 5 aspek pengukuran yaitu *altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, dan sportsmanship*.

2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Allen dan Meyer (1996) suatu komitmen terutama komitmen afektif dapat mempertahankan perilaku tertentu dari seseorang walaupun tidak mendapatkan reward dari perilaku tersebut. Smith et.al.(1983) serta Bateman dan Organ (1983) mengadakan penelitian terhadap pendorong munculnya OCB dan menemukan bahwa kepuasan kerja sebagai pendorong terbaik terhadap munculnya OCB. Diasumsikan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih dapat menunjukkan OCB dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Sikap kerja lainnya yang sering diteliti adalah mengenai komitmen organisasi .(Jahangir, Akbar & Haq, 2004).

Faktor-faktor pendorong OCB lainnya yang banyak diteliti oleh para peneliti yakni trait kepribadian (George, 1991; Moorman dan Blakely, 1995; Puffer, 1987) dan perilaku kepemimpinan (Farh, Podsakoff dan Organ, 1990; MacKenzie, Moorman dan Fetter, 1990). Dalam penelitian meta analisis yang dilakukan oleh organ dan Ryan (1995) ditemukan bahwa variable sikap menunjukkan hubungan paling kuat terhadap OCB (Jahangir et.al., 2004).

Hal lain yang dapat mendorong munculnya OCB adalah karakteristik organisasi, dimana persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat

mendorong OCB dengan cara meningkatkan rasa kewajiban dan keinginan untuk membalas apa yang telah diberikan organisasi terhadap karyawan. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi secara positif berhubungan dengan OCB dan rasa kewajiban serta komitmen terhadap organisasi merupakan mediator hubungan tersebut. (Organ et.al., 2006).

Farhangi et al. (2007) diantaranya, menguji spirituality in workplace dan perannya mempengaruhi OCB diantara pegawai-pegawai Tehran university colleges. Hasilnya menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara workplace spirituality dan OCB. *Worklace spirituality* dapat mendorong tumbuhnya rasa komunitas yang penting untuk efektivitas pekerjaan dan mengarahkan pada tujuan.

Sebuah tinjauan penelitian lain mengungkapkan bahwa *perceived organizational support & Leader member exchange* (LMX) adalah prediktor yang lebih baik untuk OCB (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Deluga (1994) Menemukan hubungan positif antara OCB karyawan dan kualitas dari LMX. LMX menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dari waktu ke waktu dengan bawahan mereka karena mereka saling mempengaruhi (Farouk, 2002). Penelitian menunjukkan bahwa LMX yang tinggi tidak hanya berasumsi tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar tetapi juga menjadikan adanya kontribusi ke unit lain (Liden & Graen, 1980). Oleh karena itu, kualitas LMX mempengaruhi tingkat delegasi, tanggung jawab,

dan otonomi yang pada akhirnya karyawan merasa diterima, memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan, dan perasaan telah berkontribusi (Gomez & Rosen, 2001). Melakukan sebuah kontribusi di luar pekerjaan yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka disini yang disebut sebagai OCB (Ishak dan Alam, 2009).

B. Workplace Spirituality

2.2.1 Definisi *workplace spirituality*

Workplace spirituality adalah paradigma baru dalam manajemen SDM, yang mengalami perkembangan cukup pesat dalam 10 tahun terakhir (Schein dalam Rahayu, 2007). Konsep ini pun sebenarnya telah digambarkan dalam konsep-konsep perilaku organisasi seperti values, ethics, dan sebagainya. Sebagai konsep baru, banyak pihak yang beranggapan *workplace spirituality* adalah pengelolaan agama. Hal ini dikarenakan kata spiritualitas sangat berkaitan erat dengan makna Ketuhanan, dengan kajian teologi dan filsafat, dengan psikologi agama, dan dengan konsep mengenai agama itu sendiri. Setiap agama mengajarkan konsep spiritualitas, namun pembahasan *workplace spirituality* tidak berkaitan dengan suatu agama tertentu, dengan konsep kesalehan, atau dengan pelaksanaan ritual agama tertentu. Walaupun pada akhirnya pelaksanaan di tingkat individu dapat disesuaikan dengan *belief system* atau agama yang dianutnya. Penggunaan istilah *spiritual* tidak berkaitan

dengan agama institusional. Spiritualitas adalah kapasitas bawaan dari otak manusia—spiritualitas berdasarkan struktur-struktur dari dalam otak yang memberi kita kemampuan dasar untuk membentuk makna, nilai, dan keyakinan. Spiritualitas bersifat *prakultural* dan lebih primer dibandingkan dengan agama. Karena kita punya kecerdasan spiritual, umat manusia kemudian menganut dan menjalankan sistem keagamaan sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh spiritualitas Zohar dan Marshall (dalam, amalia & yunizar, 2000).

Neck & Milliman (2003) mengemukakan bahwa *workplace spirituality* adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang. Hampir serupa dengan Milliman, Mitroff dan Denton (1999) sendiri menyatakan *workplace spirituality* sebagai sesuatu yang berkaitan dengan upaya untuk mencari tujuan akhir seseorang dalam kehidupan, untuk mengembangkan sebuah hubungan yang kuat terhadap rekan kerja dan orang lain yang terlibat dalam pekerjaan, serta untuk memperoleh konsistensi (atau kesesuaian) antara kepercayaan utama seseorang (*core beliefs*) dan nilai-nilai dalam organisasi.

Sedangkan, Robbins dalam Rahayu (2007) mendefinisikan *workplace spirituality* adalah individu-individu yang memiliki kehidupan batin yang memelihara dan menjaga pekerjaan yang berarti yang terjadi dalam konteks masyarakat. Organisasi yang mempromosikan budaya

spiritual menyadari bahwa orang memiliki pikiran dan semangat, berusaha untuk menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, dan keinginan untuk berhubungan dengan manusia lain dan menjadi bagian dari masyarakat.

Pada penelitian ini teori *workplace spirituality* yang digunakan adalah teori neck dan milliman yang menjelaskan bahwa *workplace spirituality* adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang.

2.2.2 Dimensi dan pengukuran *workplace spirituality*

Ada tiga dimensi utama *workplace spirituality* (Milliman et al., 2003), yaitu "*purpose in one's work atau "meaningful work", having a "sense of community", dan being in "alignment with the organization's values" and mission*. Masing-masing dimensi tersebut mewakili tiga level dari *workplace spirituality*, yaitu individual level, group level, dan organizational level. *Meaningful work* mewakili level individu. Hal ini adalah aspek fundamental dari *workplace spirituality*, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang.

Dimensi ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki motivasi terdalamnya sendiri, kebenaran dan hasrat untuk melaksanakan aktivitas yang mendatangkan makna bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain.

Bagaimanapun juga, spiritualitas melihat pekerjaan tidak hanya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan menantang, tapi juga tentang hal-hal seperti mencari makna dan tujuan terdalam, menghidupkan mimpi seseorang, memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup seseorang dengan mencari pekerjaan yang bermakna, dan memberikan kontribusi pada orang lain. (Milliman et.al., 2003)

Sense of community mewakili level kelompok. Dimensi ini merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia dan fokus pada interaksi antara pekerja dan rekan kerja mereka. Pada level ini spiritualitas terdiri dari hubungan mental, emosional, dan spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah adanya hubungan yang dalam antar manusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayoman. (Milliman et.al., 2003).

Aspek fundamental yang ketiga adalah *alignment with organizational values* yang mewakili level organisasi. Aspek ke tiga ini menunjukkan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. Hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seseorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain (Milliman et.al., 2003).

Selanjutnya pengukuran *workplace spirituality* menggunakan adaptasi skala tiga dimensi dengan 21 item yang dikembangkan oleh Milliman et al. (2003). Skala ini telah digunakan sebelumnya oleh Ashmos

and Duchon (2000), yang telah digambarkan pada bidang kesehatan sebelumnya. Milliman's workplace spirituality scale, pertama dan penting bagi pendefinisian operasionalisasinya, telah digunakan pada berbagai penelitian organisasi (Pawar, 2009; Rego & Cunha, 2008).

Tiga dimensi dari workplace spirituality meliputi (a) meaningful work, dengan enam item (e.g., enjoy work and work gives personal meaning and purpose); (b) sense of community, tujuh items (e.g., sense of connection with co-workers and employees support each other; and (c) alignment with organization values, delapan items (e.g., feel connected to organization's goals and identify with organization's mission). Milliman et al (2003) melaporkan bahwa reliabilitas dari instrument workplace spirituality dengan tiga dimensi adalah dengan nilai alpha Cronbach's antara 0.88 sampai 0.94.

C. Leader Member Exchange (LMX)

2.3.1 Definisi leader member exchange

Teori *Leader Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 dan kemudian

diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976. Dansereau, Graen dan Casman (1975) menjelaskan bahwa teori *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan. *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

Menurut Liden & Maslyn (1998) mendefinisikan *Leader-member Exchange* (LMX) sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, yang bersifat multidimensional, yang terdiri dari empat dimensi yaitu, afeksi, loyalitas, kontribusi, dan respek. Sedangkan, Graen (dalam Yukl, 2007) menjelaskan perkembangan hubungan *dyad* (hubungan dua orang yaitu atasan dan bawahan) dalam model siklus hidup yang memiliki tiga kemungkinan tahapan. 1). Hubungan itu dimulai dengan sebuah tahapan pengujian awal dimana pemimpin dan bawahan saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing, serta potensi sumberdaya yang akan diperlukan dan dibangunnya harapan peran bersama. Beberapa hubungan tidak pernah bergerak melampaui tahapan pertama ini. 2). Jika hubungan ini berlanjut hingga ke tahapan kedua, pengaturan pertukaran dibersihkan kembali, dan saling mempercayai, kesetiaan dan rasa hormat dikembangkan. 3). Beberapa hubungan pertukaran maju terus hingga tahapan ketiga (matang) dimana pertukaran yang didasarkan pada

kepentingan sendiri diubah menjadi komitmen bersama terhadap misi sasaran unit kerja.

Pendapat berbeda dikemukakan oleh Yukl (2007) bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Fokus dari teori tersebut bahwa proses kepemimpinan yang efektif terjadi ketika para pemimpin dan pengikut mampu mengembangkan hubungan kepemimpinan yang bijak dan dengan demikian dapat diperoleh manfaat dari hubungan ini. Pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teori Liden & Maslyn (1998) yang mendefinisikan *Leader-member Exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, yang bersifat multidimensional.

2.3.2 Dimensi dan pengukuran *leader member exchange*

Liden dan Maslyn (1998) mengembangkan suatu skala multidimensional yang dinamakan LMX-MDM. Adapun empat dimensi dari LMX ini yang dinyatakan oleh Liden & Maslyn (1998), yaitu:

a. Afeksi

Mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada ketertarikan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai profesional tersebut dapat diwujudkan dalam keinginan untuk dan atau terjadinya hubungan yang memiliki komponen

secara pribadi yang menguntungkan dan membuahkan hasil contohnya persahabatan (Liden & Maslyn, 1998).

b. Loyalitas

Mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX. Hal ini terutama berkaitan dengan sejauh mana para pemimpin dan anggota LMX melindungi satu sama lainnya dari masalah yang berada di luar lingkungan mereka. Loyalitas yang kuat diwujudkan oleh perilaku sensitif, waspada, dan bijaksana saat berinteraksi dengan dunia luar lingkungan mereka (Liden & Maslyn, 1998).

c. Kontribusi

Menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi kerja dari anggota LMX untuk mencapai tujuan yang menguntungkan (eksplisit atau implisit). Tingkat kontribusi berpengaruh dalam hal jumlah, kesulitan, dan pentingnya tugas yang diberikan dan diterima oleh anggota karena menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan kemauan anggota untuk mengerjakan dan menyelesaikan dengan baik tugas yang susah dan penting (Liden & Maslyn, 1998).

d. Respek

Mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya (Liden & Maslyn, 1998).

Adapun alat ukur LMX diantaranya LMX 7 yang dikonstruksikan oleh Liden & Maslyn (1998) yang terdiri atas 31 unit pertanyaan. Alat ukur LMX 7 selanjutnya telah diadaptasi kembali menggunakan skala sikap LMX dan unit pertanyaannya disederhanakan menjadi 11 pertanyaan, lalu dalam pengembangan selanjutnya muncul LMX-MDM dengan didukung perhitungan psikometrinya menjadi 12 item dengan empat dimensinya yakni afeksi, kontribusi, loyalitas dan respek. LMX-MDM inilah yang dipakai pada penelitian ini.

D. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Matriks Penelitian Terdahulu Mengenai *Work Spirituality-Leader Member Exchange-Organizational Citizenship Behaviour*

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Kimberly Breevaert, M.van den Heuvel (2015)	<i>Leader member exchange, work engagement, and job performance</i>	Untuk meninjau bagaimana <i>leader member exchange</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	1. <i>Leader member exchange</i> (LMX) 2. <i>Work engagement</i> 3. <i>Job performance</i>	Kuesioner diisi secara online oleh staff dengan menggunakan skala LMX, <i>work engagement</i> dengan skala UWES (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)	Karyawan dengan tingkat <i>Leader Member Exchange</i> yang tinggi memperlihatkan lingkungan kerja yang baik (dukungan sosial dan kesempatan berkembang) sehingga akan memidiasi keterikatan kerja karyawan dan kinerja dalam bekerja	Persamaan pada Variabel <i>Leader member exchange</i> (LMX)	Penelitian bukan pada bidang kesehatan
2	Mohammad	Workplace spirituality and	Untuk mengetahui	Workplace spirituality	Ini adalah penelitian terapan,	Temuan menunjukkan	Persamaan pada Variabel	Penelitian bukan pada

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Ghorbani far and Fereydoo n Azma (2014)	organizational citizenship behavior: Evidence from banking industry	bagaimana workplace spirituality dan OCB pada karyawan industri bank	Organization citizenship behavior (OCB) Bank employees	dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-survei. Kuisionera dalah alat utama untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki dua bagian yatiu Workplace Spirituality dan OCB	bahwa ada hubungan yang bermakna positif antara Workplace Spirituality dan OCB pada karyawan dalam industri Bank. Sehingga hal tersebut berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan.	<i>Workplace spirituality</i> dan <i>Organization citizenship behavior (OCB)</i>	bidang kesehatan
3	May-Chiun Lo (2009)	Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural	Untuk mengetahui dimensi OCB yang berpengaruh pada kinerja	Organizational citizenship behavior, Goodness of measure	Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur untuk karyawan yang bekerja di 10	<i>Altruism</i> sebagai dimensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja.	Persamaan pada Variabel <i>Organization citizenship behavior (OCB)</i>	Penelitian bukan pada bidang kesehatan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Society: The Case of Malaysia	karyawan di Malaysia		perusahaan manufaktur besar di Malaysia. Sebanyak 113 kuesioner dikembalikan selama periode 10 minggu.			
4	Tae-Yeol Kim, Zhiqiang Liu, and James M. Diefendorff (2014)	<i>Leader member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure</i>	Untuk mengeksplorasi mekanisme psikologis dan perilaku yang mendasar dan menghubungkan kualitas LMX dengan kinerja pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas LMX 2. <i>Taking charge</i> 3. Kinerja pekerjaan 4. Pemberdayaan psikologis 	Sampel yang digunakan 212 karyawan dari delapan perusahaan cina dengan menggunakan CFA (Confirmatory Factor Analysis)	Organisasi mendorong manajer untuk mengembangkan LMX berkualitas tinggi dengan bawahan mereka, yang dapat membuat mereka merasa lebih diberdayakan dan terlibat lebih dalam dan menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih baik	Persamaan pada Variabel LMX	Penelitian bukan pada bidang kesehatan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5	Upasna A. Agarwal, Sumita Datta, Stacy Blake-Beard, Shivganesha Bhargava (2012)	<i>Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions</i>	Untuk menguji hubungan LMX, perilaku kerja inovatif dan niat untuk berhenti	<ol style="list-style-type: none"> 1. LMX 2. Perilaku kerja inovatif 3. <i>Turnover intentions</i> 	Sampel yang digunakan 979 karyawan manajerial India yang bekerja di enam organisasi sektor jasa dengan menggunakan metode <i>cross-sectional</i>	Keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif dan berkorelasi negatif terhadap <i>turnover intentions</i>	Persamaan pada Variabel LMX	Penelitian bukan pada bidang kesehatan
6	Xiaobei Li, Karin Sanders, Stephen Frenkel (2012)	<i>How leader member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees job performance</i>	Untuk mengetahui hubungan antara LMX dan kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. LMX 2. Kinerja karyawan 3. HRM (<i>Human Resource Management</i>) 	Sampel yang digunakan 298 karyawan dan 54 supervisor dari sebuah hotel mewah di Cina	LMX berhubungan secara positif terkait dengan kinerja kerja karyawan. Selain itu, keterlibatan kerja memediasi hubungan dan konsistensi HRM memperkuat pengaruh LMX pada keterlibatan kerja	Persamaan pada Variabel LMX	Penelitian bukan pada bidang kesehatan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
7	Saktiari Marieta Wulandari, Ika Zenita Ratnaningsih (2016)	<i>Hubungan antara leader member exchange (LMX) dengan work engagement pada perawat instalasi rawat inap di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang</i>	Untuk mengetahui hubungan antara <i>leader member exchange</i> dengan <i>work engagement</i> pada perawat instalasi rawat inap di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang	1. LMX 2. <i>Work engagement</i>	Sampel yang digunakan berjumlah 105 perawat yang diperoleh dengan teknik <i>cluster random sampling</i> kemudian dianalisis dengan korelasi <i>Spearman's</i>	Adanya hubungan positif yang signifikan antara LMX dengan <i>work engagement</i>	Persamaan pada Variabel LMX	Penelitian menggunakan uji Chisquare
8	Simon A. Andrew, Filadelfo Leon-Cazares (2015)	<i>Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in</i>	Menguji efek langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi pelayanan publik dan OCB terhadap kinerja	OCB Kinerja	1) Analisis Deskriptif 2) <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1) Keterlibatan pegawai publik terhadap OCB berhubungan positif terhadap persepsi mereka mengenai kinerja organisasi publik 2) Persepsi pegawai publik	Persamaan pada Variabel OCB	Penelitian bukan pada bidang kesehatan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		<i>Guadalajara, Mexico</i>	organisasi publik			mengenai gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap persepsi mengenai kinerja 3) Persepsi pegawai publik mengenai gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap keterlibatan mereka dengan OCB		
9	Dong Chul Shim & Sue Faerman (2015)	<i>Government Employee's Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational</i>	Menganalisis anteseden dari <i>organizational citizenship behavior</i>	OCB Kinerja PSM	1) Analisis Deskriptif 2) Analisis Regresi Multipel 3) Analisis <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	Identifikasi organisasi berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan dalam ber-OCB . Norma subjektif OCB berhubungan positif dengan	Persamaan pada Variabel OCB	Penelitian bukan pada bidang kesehatan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		<i>Identification, and Subjective OCB Norms</i>				keterlibatan karyawan dalam ber-OCB		
10	Khahan Na-nan, Tanompong Panich, Alongkorn Thipnete, Rungrudee Kulsingh (2016)	<i>Influence of Job Characteristics, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Engagement that Affect the OCB of Teachers in Thailand</i>	Mempelajari pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi ekspresi perilaku yang baik pada organisasi	Kepuasan kerja OCB Kinerja	1) Analisis Deskriptif 2) <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	1) Karakteristik pekerjaan secara langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan OCB 2) Karakteristik pekerjaan secara tidak langsung mempengaruhi OCB melalui keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja 3) Iklim organisasi secara langsung mempengaruhi OCB dan secara	Persamaan pada Variabel OCB	Penelitian bukan pada bidang kesehatan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
						tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi 4) Kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi dengan OCB 5) Keterlibatan karyawan secara langsung mempengaruhi OCB		

Berdasarkan jurnal-jurnal penelitian terdahulu diatas maka peneliti mengemukakan bahwa jurnal yang paling mendukung penelitian yaitu adalah jurnal nomor 1, nomor 2, nomor 3, nomor 4 dan nomor 5.

E. Mapping Teori

Gambar 2. Mapping *Workplace Spirituality*, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behaviour*

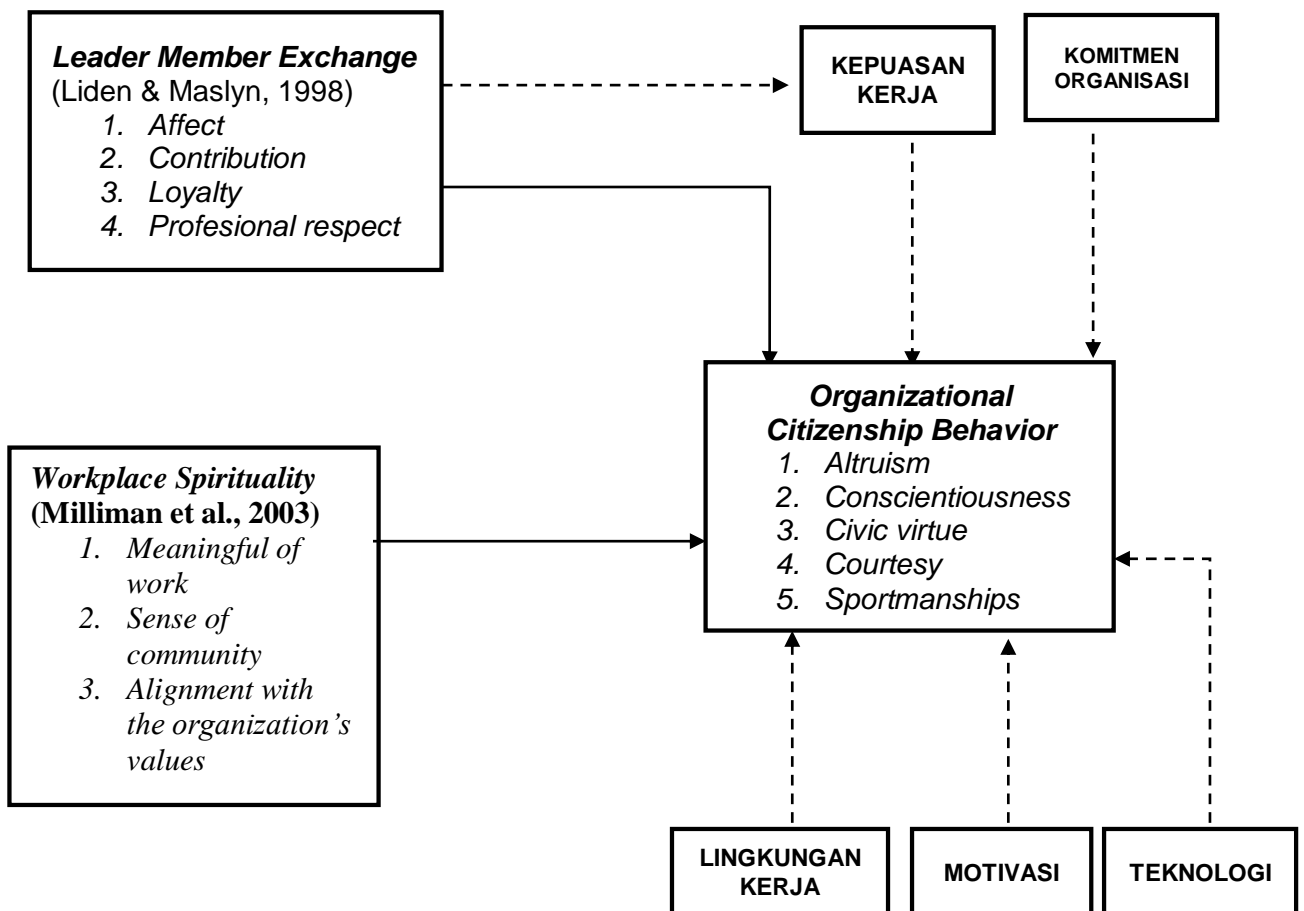
<p style="text-align: center;"><i>Workplace Spirituality</i></p> <p>(Milliman et al., 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Meaningful of work</i> 2) <i>Sense of community</i> 3) <i>Alignment with the organization's values</i> <p>(Wong, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Kreativitas</i> 2) <i>Komunikasi</i> 3) <i>Hormat</i> 4) <i>Visi</i> 5) <i>Kemitraan</i> 6) <i>Kekuatan Energi Positif</i> 7) <i>Fleksibilitas</i> <p>(Ashmon dan Duchon, 2000)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Inner Life</i> 2) <i>Meaning and Purpose In Work</i> 3) <i>A Sense Connection and Community</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Leader Member Exchange</i></p> <p>Dienesch & Liden, 1986</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Affect</i> 2) <i>Contribution</i> 3) <i>Loyalty</i> <p>Liden & Maslyn, 1998</p> <ol style="list-style-type: none"> 5) <i>Affect</i> 6) <i>Contribution</i> 7) <i>Loyalty</i> 8) <i>Professional respect</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Organ, Smith, dan Near (1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Altruism</i> 2) <i>Generalized compliance</i> <p>Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter (1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Altruism,</i> 2) <i>Conscientiousness,</i> 3) <i>Sportsmanship,</i> 4) <i>Courtesy</i> 5) <i>Civic virtue</i> <p>Van Dyne et.al. (1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Loyalty,</i> 2) <i>Obedience,</i> 3) <i>Social participation,</i> 4) <i>Advocacy participation,</i> 5) <i>Functional participation</i>
--	---	--

Berdasarkan mappaing teori tersebut maka beberapa variabel yang yang dikemukakan oleh para ahli yaitu *Workplace Spirituality* menurut Milliman et al (2003) menyatakan ada tiga indikator yaitu dan menurut Wong (2003) ada tujuh indikator yaitu *Meaningful of work, Sense of community dan Alignment with the organization's values* Kreativitas, Komunikasi, Hormat, Visi, Kemitraan, Kekuatan Energi Positif, Fleksibilitas sedangkan menurut Ashmon & Duchon (2000) ada tiga indikator yaitu *Inner Life, Meaning and Purpose In Work, A Sense Connection and Community*. Variabel LMX yang dikemukakan oleh Dienesch & Liden (1986) yang menyatakan ada tiga indikator yaitu *Affect, Contribution, Loyalty* sedangkan Liden & Maslyn (1998) ada empat indikator yaitu *Affect, Contribution, Loyalty dan Professional respect*.

Berdasarkan beberapa variabel yang dikemukakan diatas, maka peneliti menggunakan teori *Workplace Spirituality* oleh Milliman et al (2003) yaitu *Meaningful of work, Sense of community, Alignment with the organization's values* sedangkan untuk teori LMX yaitu Liden & Maslyn(1998) dengan empat indikator yaitu *Affect, Contribution, Loyalty dan Professional respect* dan untuk teori Podsakoff et al (1990) yang terdiri dari indikator *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic virtue*. Peneliti mengambil variabel tersebut berdasarkan tahun terbaru dari teori tersebut.

F. Kerangka Teori Penelitian

Berdasarkan mapping teori yang telah diuraikan, maka kerangka teori pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



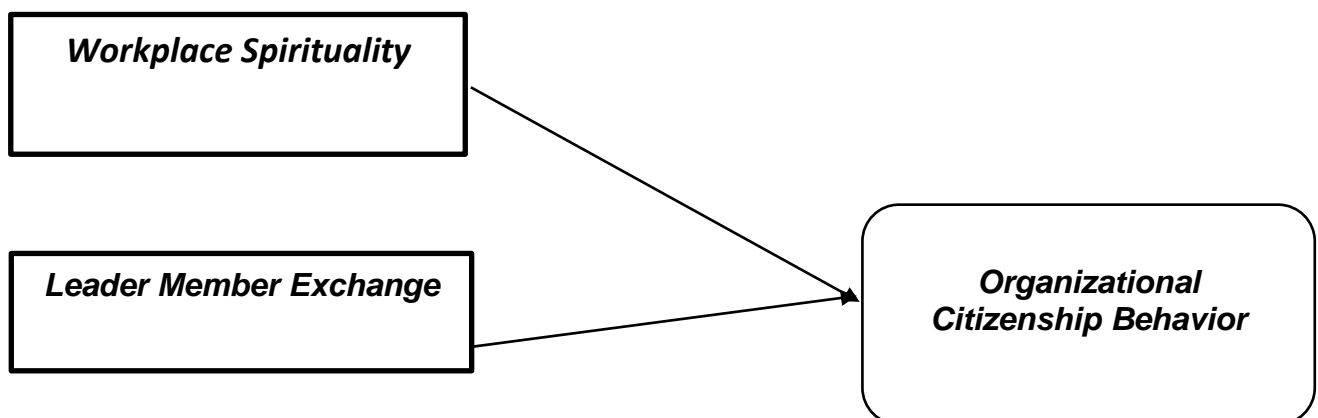
Gambar 3. Kerangka Teori Penelitian

Modifikasi Teori Kahn, 1990; Liden & Maslyn 1998; Bass & Avlio, 2000; Bakker, Milliman et al., 2003; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter 1990; Robbin and Judge, 2013

KETERANGAN : ———> : Variabel yang diteliti - - - - -> : Variabel yang tidak diteliti

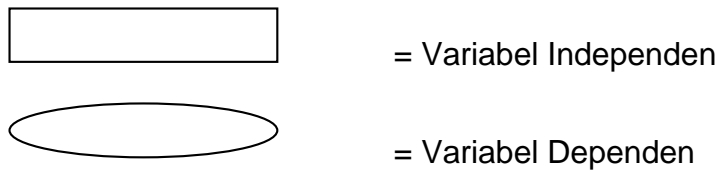
G. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan kerangka teori yang telah diuraikan, maka kerangka konsep pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Kerangka Konsep

Keterangan:



Berdasarkan kerangka konsep tersebut peneliti menggunakan teori *leader member exchange* oleh Liden & MasyIn (1998) sedangkan untuk teori *Workplace Spirituality* oleh Milliman et al (2003) yang terdiri dari tiga dimensi utama, antara lain *meaningful work*, *sense of community*, *organization values* dan teori OCB oleh Podsakoff et al (1990).

Konsep spiritualitas di tempat kerja atau *Workplace Spirituality* merupakan konsep baru dalam model manajemen dan perilaku organisasi, khususnya budaya organisasi. Konsep ini juga telah digambarkan dalam konsep-konsep perilaku organisasi seperti values, ethics, dan sebagainya. Milliman (2003) menyatakan spiritualitas di tempat kerja melibatkan upaya untuk menemukan tujuan akhir seseorang dalam hidup, mengembangkan hubungan yang kuat antar rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan, dan memiliki konsistensi atau keselarasan antara keyakinan inti seseorang dan nilai-nilai organisasi mereka.

Workplace spirituality bukan membahas mengenai pandangan akan suatu agama tertentu melainkan pemenuhan batin seorang karyawan akan makna dan tujuan pekerjaan yang dilaksanakan dengan semangat yang tinggi yang terhubung secara batin dengan setiap individu yang terdapat dalam suatu organisasi tertentu. Spiritual di tempat kerja mendorong komitmen pegawai terhadap produktivitas dan menurunkan absensi dan keluar masuknya karyawan sehingga akan berdampak pada perilaku kerja

karyawan (Fry, 2003). Menurut Milliman (2003) indikator pengukuran *workplace spirituality* yaitu melalui tiga dimensi utama, antara lain *meaningful work, sense of community, organization values*. sehingga peneliti merasa perlu untuk menganalisa lebih lanjut mengenai dimensi-dimensi tersebut dan untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

H. Definisi Operasional Dan Kriteria Objektif

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel dan Kriteria Objektif Penelitian

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
1.	Leader Member Exchange Hubungan atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja keduanya (Liden dan Maslyn, 1998)	Kualitas interaksi antara kepala ruangan dan perawat yang mencakup interaksi emosional, tanggung jawab, kepatuhan dan sikap saling menghargai sehingga dapat meningkatkan kinerja keduanya	Indikator (Liden dan Maslyn, 1998) 1. Affect adalah terciptanya hubungan emosional antara kepala instalasi rawat inap dan perawat 2. Loyalty adalah kepatuhan dan kesetiaan perawat terhadap perintah atau pekerjaan yang diberikan 3. Contribution adalah perawat menyerahkan waktu, tenaga dan tanggung jawabnya 4. Professional respect adalah sikap menghargai	<i>Leader Member Exchange</i> a. Rendah Skor <18 b. Tinggi Skor >18	Kuesioner sebanyak 12 pertanyaan (kuesioner oleh Liden dan Maslyn, (1998) dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : a. Skor tertinggi (12x4) = 48 b. Skor terendah (12x1) = 12 c. Interval skor (48-12)/2 = 18	1. Affect (1.1, 1.2, 1.3) 2. Loyalty (2.1, 2.2, 2.3) 3. Contribution (3.1, 3.2, 3.3) 4. Professional respect (4.1, 4.2, 4.3)

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
			kemampuan dan kompetensi yang dimiliki kepada kepala instalasi rawat inap			
	Affect adalah Mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada ketertarikan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai professional tersebut dapat diwujudkan dalam keinginan untuk dan atau terjadinya hubungan yang	Affect adalah terciptanya hubungan emosional antara kepala instalasi rawat inap dan perawat. (Liden dan Maslyn, 1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. mengagumi kepribadian kepala ruangan 2. memperlakukan seperti teman 3. orang yang menyenangkan 	<i>Affect</i> a. Rendah Skor <4,5 b. Tinggi Skor >4,5	Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan (kuesioner oleh Liden dan Maslyn, (1998) dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : a. Skor tertinggi (3x4) = 12 b. Skor terendah (3x1) = 3 c. Interval skor (12-3)/2 = 4,5	Affect (1.1, 1.2, 1.3)

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	<p>memiliki komponen secara pribadi yang menguntungkan dan membuahkan hasil contohnya persahabatan</p> <p>(Liden dan Maslyn, 1998)</p>					
	<p>Loyalty Mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX. Hal ini terutama berkaitan dengan sejauh mana para</p>	<p>Loyalty adalah kepatuhan dan kesetiaan perawat terhadap perintah atau pekerjaan yang diberikan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. keterlibatan dalam masalah 2. pembelaan kepala ruangan 3. membantu mencari jalan keluar 	<p><i>Loyalty</i></p> <p>c. Rendah Skor <4,5</p> <p>d. Tinggi Skor >4,5</p>	<p>Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan (kuesioner oleh Liden dan Maslyn, (1998) dengan pilihan jawaban :</p> <p>1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai</p> <p>Menggunakan Skala Likert :</p>	<p>Loyalty (2.1, 2.2, 2.3)</p>

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	<p>pemimpin dan anggota LMX melindungi satu sama lainnya dari masalah yang berada di luar lingkungan mereka. Loyalitas yang kuat diwujudkan oleh perilaku sensitif, waspada, dan bijaksana saat berinteraksi dengan dunia luar lingkungan mereka (Liden & Maslyn, 1998).</p>				<p>d. Skor tertinggi (3x4) = 12 e. Skor terendah (3x1) = 3 f. Interval skor (12-3)/2 = 4,5</p>	
	<p>Contribution Menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi kerja dari anggota</p>	<p>Contribution adalah perawat menyerahkan waktu, tenaga dan tanggung jawabnya</p>	<p>1. bersedia membantu ketika diminta mengerjakan pekerjaan non formal</p>	<p>Contribution a. Rendah Skor <4,5 e. Tinggi Skor >4,5</p>	<p>Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan (kuesioner oleh Liden dan Maslyn, (1998) dengan pilihan jawaban :</p>	<p>Contribution (3.1, 3.2, 3.3)</p>

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	<p>LMX untuk mencapai tujuan yang menguntungkan (eksplisit atau implisit). Tingkat kontribusi berpengaruh dalam hal jumlah, kesulitan, dan pentingnya tugas yang diberikan dan diterima oleh anggota karena menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan kemauan anggota untuk mengerjakan dan menyelesaikan dengan baik tugas yang susah dan</p>		<p>2. bersedia bekerja maksimal</p>		<p>1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : g. Skor tertinggi $(3 \times 4) = 12$ h. Skor terendah $(3 \times 1) = 3$ i. Interval skor $(12 - 3) / 2 = 4,5$</p>	

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	penting (Liden & Maslyn, 1998).					
	<p>Professional respect Mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya (Liden & Maslyn, 1998).</p>	<p>Professional respect adalah sikap menghargai kemampuan dan kompetensi yang dimiliki kepada kepala instalasi rawat inap</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. menghormati 2. menghargai 3. kekaguman 	<p>Professional respect a. Rendah Skor <4,5 f. Tinggi Skor >4,5</p>	<p>Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan (kuesioner oleh Liden dan Maslyn, (1998) dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : j. Skor tertinggi (3x4) = 12 k. Skor terendah (3x1) = 3 l. Interval skor (12-3)/2 = 4,5</p>	<p>Professional respect (4.1, 4.2, 4.3)</p>
2.	Workplace Spirituality					

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	Neck & Milliman (2003) mengemukakan bahwa <i>workplace spirituality</i> adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang.	mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satu set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang seseorang.	Indikator (Schaufeli <i>et al</i> , 2002) 1. <i>Meaningful of Work</i> adalah diukur dengan seberapa individu menjadikan pekerjaannya sangat bermakna sehingga dapat menikmati pekerjaan, bersemangat dan bermanfaat secara social. 2. <i>Sense of Community</i> adalah diukur dengan perilaku kebersamaan dalam komunitas, individu merasa bagian dari komunitas, saling percaya, peduli dan memiliki tujuan yang sama. 3. <i>Alignment with the Organization's</i>	<i>Workplace Spirituality</i> a. Rendah Skor <30 b. Tinggi Skor >30	Kuesioner sebanyak 21 pertanyaan (kuesioner Milliman <i>et al</i> . (2003)) dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : a. Skor tertinggi (21x4) = 84 b. Skor terendah (21x1) = 21 c. Interval skor (84-21)/2 = 30	<i>Meaningful of Work</i> (1,2,3,4,5,6) <i>Sense of Community</i> (7,8,9,10,11,12,13) <i>Alignment with Organizational Values</i> (14,15,16,27,18,19,21)

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
			<p>Value adalah diukur dengan perilaku positif terhadap perusahaan, individu merasa terhubung dengan tujuan organisasinya.</p>			
	<p>Meaningful of Work Dimensi ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki motivasi terdapatnya sendiri, kebenaran dan hasrat untuk</p>	<p>Meaningful of Work adalah diukur dengan seberapa individu menjadikan pekerjaannya sangat bermakna sehingga dapat menikmati</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. menikmati pekerjaan 2. semangat dalam bekerja 3. manfaat sosial 4. pemahaman pekerjaan 	<p>Meaningful of Work</p> <p>c. Rendah Skor <9</p> <p>d. Tinggi Skor >9</p>	<p>Kuesioner sebanyak 6 pertanyaan (kuesioner Milliman et al. (2003)) dengan pilihan jawaban :</p> <p>1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai</p> <p>Menggunakan Skala Likert :</p> <p>d. Skor tertinggi (6x4) = 24</p> <p>e. Skor terendah (6x1) = 6</p> <p>f. Interval skor (24-6)/2 = 9</p>	<p>Meaningful of Work (1,2,3,4,5,6)</p>

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	<p>melaksanakan aktivitas yang mendatangkan makna bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain. (Milliman et.al., 2003)</p>					
	<p><i>Sense of community</i> mewakili level kelompok. Dimensi ini merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia dan fokus pada interaksi antara pekerja dan rekan kerja mereka. Pada level ini spiritualitas terdiri dari hubungan mental, emosional, dan</p>	<p>Sense of Community adalah diukur dengan perilaku kebersamaan dalam komunitas, individu merasa bagian dari komunitas, saling percaya, peduli dan memiliki tujuan yang sama.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. penghargaan pekerjaan 2. dukungan 3. bebas mengemukakan pendapat 4. kepedulian 5. kekeluargaan 	<p>Sense of Community <i>e.</i> Rendah Skor <10,5 <i>f.</i> Tinggi Skor >10,5</p>	<p>Kuesioner sebanyak 7 pertanyaan (kuesioner Milliman et al. (2003)) dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : g. Skor tertinggi (7x4) = 28 h. Skor terendah (7x1) = 7</p>	<p><i>Sense of Community</i> (7,8,9,10,11,12,13)</p>

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah adanya hubungan yang dalam antar manusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayoman. (Milliman et.al., 2003).				i. Interval skor $(28-7)/2= 10,5$	
	<i>alignment with organizational values</i> yang mewakili level organisasi. Aspek ke tiga ini menunjukkan pengalaman individu yang memiliki	Alignment with the Organization's Value adalah diukur dengan perilaku positif terhadap perusahaan, individu merasa terhubung dengan tujuan organisasinya.	1. kecocokan dengan nilai-nilai organisasi 2. kepedulian	<i>Alignment with Organizational Values</i> a. Rendah Skor <10,5 b. Tinggi Skor >10,5	Kuesioner sebanyak 7 pertanyaan (kuesioner Milliman et al. (2003)) dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai	<i>Alignment with Organizational Values</i> (14,15,16,27,18,19,21)

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. Hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seseorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain (Milliman et.al., 2003).				Menggunakan Skala Likert : a. Skor tertinggi (7x4) = 28 b. Skor terendah (7x1) = 7 c. Interval skor (28-7)/2= 10,5	
3.	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>					
	Organ (2006) mendefinisikan bahwa OCB	perilaku yang bersifat sukarela yang secara tidak langsung diakui oleh	1. Altruism merupakan perilaku yang membantu orang	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Kuesioner sebanyak 20 pertanyaan (kuesioner Fox dan Spector (2011))	<i>Altruisme (1,2,3,4)</i>

NO	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
	adalah perilaku yang bersifat sukarela yang secara tidak langsung diakui oleh sistem formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi-fungsi organisasi dengan efektif dan efisien	sistem formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi-fungsi organisasi dengan efektif dan efisien, dengan lima dimensinya yaitu <i>altruism</i> , <i>conscientiousness</i> , <i>civic virtue</i> , <i>courtesy</i> dan <i>sportmanships</i> .	lain dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya. 2. <i>Conscientiousness</i> mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan. 3. <i>Civic virtue</i> menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab. 4. <i>Courtesy</i> menunjukkan sikap sopan	a) Rendah Skor <30 b) Tinggi Skor >30	dengan pilihan jawaban : 1 = sangat tidak sesuai 2 = tidak sesuai 3 = sesuai 4 = sangat sesuai Menggunakan Skala Likert : a. Skor tertinggi (20x4) = 80 b. Skor terendah (20x1) = 20 c. Interval skor (80-20)/2 = 30	<i>Conscientiousness</i> (5,6,7,8,9,10) <i>Sportmanship</i> 11,12,13 <i>Courtesy</i> 14,15,16,17 <i>Civic Virtue</i> 18,19,20

NO .	DEFINISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KRITERIA OBJEKTIF	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	NOMOR KUESIONER
			<p>santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku.</p> <p>5. Sportmanships menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.</p>			