

**PENGARUH *CULTURAL VALUES* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* PADA PERAWAT RUMAH SAKIT
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

THE EFFECT OF CULTURAL VALUES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH THE LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) NURSES IN HASANUDDIN UNIVERSITY HOSPITAL

AYUDHITA CAHYANI DAUD



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



**PENGARUH *CULTURAL VALUES* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) PADA
PERAWAT RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh

AYUDHITA CAHYANI DAUD

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2019



TESIS

**PENGARUH CULTURAL VALUES TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI LEADER MEMBER
EXCHANGE (LMX) PADA PERAWAT RUMAH SAKIT
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

Disusun dan diajukan oleh

AYUDHITA CAHYANI DAUD

Nomor Pokok K012171142

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 15 Juli 2019
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasihat,

Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM
Ketua

Dr. Hasnawati Amqam, SKM., M.Sc
Anggota



Ketua Program Studi
Kesehatan Masyarakat,

Dr. Maeni, Apt., MSPH



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ayudhita Cahyani Daud
Nomor Induk : K012171142
Program Studi : Kesehatan Masyarakat
Konsentrasi : Magister Administrasi Rumah Sakit

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Makassar, Juli 2019

Yang Menyatakan,

AYUDHITA CAHYANI DAUD



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Cultural Values* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin”. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Ibu Dr. dr. A. Indahwati Sidin, MHSM selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Hasnawati Amqam, S.KM., M.Sc 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 dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda Drs. Hi. Mohamad Asfari Daud dan Ibunda Hj. Yulan Utiarahman, S.IP atas segala doa, dukungan, pengertian, kesabaran dan pengorbanan yang tidak ternilai sehingga penulis dapat menyelesaikan

Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.



Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya juga kepada :

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Dr. Aminuddin Syam, S.KM, M.Kes., M.Med.Ed selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat beserta para Wakil Dekan, Dosen, Staf akademik dan seluruh komponen birokrasi yang telah banyak memberikan bantuan dan fasilitas selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
4. Dr. Masni, Apt., MSPH selaku Ketua Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
5. Dr. dr. H. Noer Bahry Noor, M.Sc, Dr. Irwandy, SKM., M.Sc.Ph., M.Kes, Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat.
6. Seluruh Dosen dan Staf Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan informasi, masukan dan pengetahuan.
7. Seluruh staf RS Universitas Hasanuddin atas bantuan dan kerja

nya selama proses penelitian.



8. Teman-teman seperjuangan *MERCY*, mahasiswa Manajemen Administrasi Rumah Sakit angkatan 18 yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, semua saran dan kritik akan diterima dengan segala kerendahan hati. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Makassar, Juli 2019

AYUDHITA CAHYANI DAUD



ABSTRAK

AYUDHITA CAHYANI DAUD. *Pengaruh Cultural Values Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Leader Member Exchange (LMX) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin (dibimbing oleh A. Indahwaty Sidin dan Hasnawati Amqam).*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja dengan memberikan kontribusi bagi organisasi melalui peningkatan kepuasan konsumen dan pegawai. Tingginya tingkat OCB pegawai dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange* pada perawat RS Universitas Hasanuddin.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan observasional analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat di RS Universitas Hasanuddin sejumlah 207 perawat. Sedangkan sampel pada penelitian ini ditarik secara keseluruhan (*exhaustive sampling*) dari jumlah populasi. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan data diuji menggunakan *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *cultural values* ke *organizational citizenship behavior* ($p \text{ value}=0,000$), *leader member exchange* ke *organizational citizenship behavior* ($p \text{ value}=0,000$), *cultural values* ke *leader member exchange* ($p \text{ value}=0,000$). Hasil analisis jalur menunjukkan terdapat pengaruh *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange* pada perawat RS Universitas Hasanuddin dengan koefisien *indirect* (0,325) > koefisien *direct* (0,303). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange*. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen rumah sakit agar dapat memperhatikan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Kata Kunci : Cultural Values, Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Perawat, Rumah Sakit



ABSTRACT

AYUDHITA CAHYANI DAUD. *The Effect of Cultural Values on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through the Leader Member Exchange (LMX) Among Nurses at Hasanuddin University Hospital (supervised by A. Indahwaty Sidin and Hasnawati Amqam).*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) can improve performance by contributing to the organization through increasing customer and employee satisfaction. The high level of employee OCB can influence the improvement of organizational performance. This study aims to determine the influence of cultural values on organizational citizenship behavior through leader member exchange on nurses at Hasanuddin University Hospital.

This research is a quantitative study using an analytic observational design with a cross sectional approach. The population in this study were all nurses at Hasanuddin University Hospital with 207 nurses. The sample in this study is exhaustive from the population. In this study using questionnaires and data were tested using path analysis.

The results showed that there were cultural values influences to organizational citizenship behavior (p value = 0,000), leader member exchange to organizational citizenship behavior (p value = 0,000), cultural values to leader member exchange (p value = 0,000). The results of path analysis show that there are cultural values influences on organizational citizenship behavior through leader member exchange on nurses at Hasanuddin University Hospital with indirect coefficients (0.325) > direct coefficients (0.303). Based on the results obtained, it can be concluded that there are influences of cultural values on organizational citizenship behavior through leader member exchange. This research is expected to be an input for hospital management in order to pay attention to the quality of the relationship between superiors and subordinates.

Keywords: Cultural Values, Leaders Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Nurses, Hospital



DAFTAR ISI

SAMPUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Kajian Masalah	8
C. Rumusan Masalah.....	14
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Tinjauan Umum <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)...	18
1. Pentingnya <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
3. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	24
4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i>	28
5. Keterkaitan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Aspek Dalam Organisasi	29
6. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	32
7. Manfaat OCB di Organisasi Kesehatan (Rumah Sakit)	33
B. Tinjauan Umum <i>Cultural Values</i>	34
1. Pengertian <i>Cultural Values</i>	34
2. Dimensi Keragaman Budaya Hofstede.....	36
3. Cara Pengukuran <i>Cultural Values</i>	44
C. Tinjauan Umum <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	44
1. Pengertian <i>Leader Member Exchange</i>	44
2. Model Perkembangan Terjadinya <i>Leader Member</i> <i>Exchange</i>	45
3. Dimensi <i>Leader Member Exchange</i>	46
4. Kategori <i>Leader Member Exchange</i>	47
5. Manfaat <i>Leader Member Exchange</i>	49
6. Efek Samping <i>Leader Member Exchange</i>	50
Penelitian Terdahulu	51
Mapping Theory	58
Kerangka Teori	60
Kerangka Konsep	61



H. Hipotesis Penelitian	62
I. Definisi Operasional.....	62
BAB III METODE PENELITIAN.....	67
A. Rancangan Penelitian.....	67
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	67
C. Populasi dan Sampel.....	67
D. Jenis dan Sumber Data	69
E. Metode Pengumpulan Data	69
F. Metode Pengukuran.....	71
G. Metode Analisis Data	71
H. Analisis Data.....	72
I. Penyajian Data	74
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	75
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	75
B. Hasil Penelitian	78
1. Analisis Univariat	78
2. Analisis Bivariat	90
3. Analisis Multivariat.....	91
C. Pembahasan.....	95
1. Karakteristik Responden	95
2. Pengaruh <i>Cultural Values</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Perawat di RS Universitas Hasanuddin	101
3. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Perawat di RS Universitas Hasanuddin.....	105
4. Pengaruh <i>Cultural Values</i> terhadap <i>Leader Member Exchange</i> Perawat di RS Universitas Hasanuddin.....	109
5. Pengaruh <i>Cultural Values</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Leader Member Exchange</i> Perawat di RS Universitas Hasanuddin.....	111
D. Implikasi Penelitian	114
E. Keterbatasan Penelitian.....	117
BAB V PENUTUP.....	118
A. Kesimpulan	119
B. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Matriks Penelitian Terdahulu Mengenai <i>Cultural Values - Leader Member Exchange – Organizational Citizenship Behavior</i>	51
Tabel 2	Mapping Theory	58
Tabel 3	Rincian Jumlah Populasi Penelitian RS Universitas Hasanuddin Tahun 2019	68
Tabel 4	Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019 ..	79
Tabel 5	Nilai Mean, Standar Deviasi, Median, Minimum dan Maximum setiap Variabel	81
Tabel 6	Distribusi Frekuensi Tingkat <i>Cultural Values</i> di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	82
Tabel 7	Distribusi Frekuensi Tingkat <i>Leader Member Exchange</i> di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	83
Tabel 8	Distribusi Frekuensi Tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	84
Tabel 9	<i>Crosstabulation</i> Distribusi Frekuensi Variabel <i>Cultural Values</i> berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	85
Tabel 10	<i>Crosstabulation</i> Distribusi Frekuensi Variabel <i>Leader Member Exchange</i> berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	87
Tabel 11	<i>Crosstabulation</i> Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019 ..	88
Tabel 12	Pengaruh <i>Cultural Values</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Pengaruh <i>Cultural Values</i> terhadap <i>Leader Member Exchange</i> di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	90
Tabel 13	Hasil analisis Jalur antara <i>Cultural Values</i> , <i>Leader Member Exchange</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019	92



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Kajian Masalah	8
Gambar 2. Kerangka Teori Penelitian.....	60
Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian.....	61
Gambar 4. Analisis Jalur antara Cultural Value, Leader Member Exchange dan Organizational Citizenship Behavior	94



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2** Output Hasil Penelitian
- Lampiran 3** Surat Izin Penelitian
- Lampiran 4** Distribusi Jawaban Responden
- Lampiran 5** Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 6** *Curriculum Vitae*



DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

Daftar Singkatan	Keterangan
RS	Rumah Sakit
SDM	Sumber Daya Manusia
OCB	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
OCB-O	<i>Organizational Citizenship Behavior-Organizational</i>
OCB-I	<i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i>
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
LMX-MDM	<i>Leader Member Exchange Multidimensional Measure</i>

Daftar Istilah	Keterangan
<i>Extra-role</i>	Perilaku diluar tanggung jawab formal
OCB	Perilaku sukarela karyawan
<i>Turnover intention</i>	Keinginan karyawan berpindah dari tempat kerja satu ke tempat kerja lain
LMX	Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan
<i>Cultural values</i>	Nilai budaya yang terdapat pada suatu lingkup organisasi yang berdasar kepada kebiasaan dan kepercayaan
<i>Transformational leadership</i>	Konsep kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh perilaku pimpinan terhadap perilaku pegawainya
<i>Altruism</i>	Perilaku menolong rekan kerja yang membutuhkan bantuan
<i>Generalized Compliance</i>	Perilaku karyawan yang ingin melakukan sesuatu dengan tepat
<i>Sportsmanship</i>	Perilaku karyawan yang tidak suka mengeluh saat bekerja
<i>Civic virtue</i>	Perilaku karyawan yang aktif pada organisasinya
<i>Conscientiousness</i>	Perilaku karyawan yang disiplin saat bekerja
<i>Courtesy</i>	Perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja yang lain
<i>Helping behavior</i>	Perilaku membantu rekan kerja secara sukarela
<i>Loyalty</i>	Perilaku setia, melindungi dan mempertahankan tujuan organisasi
<i>Self development</i>	Pengembangan diri
<i>Organizational</i>	Perilaku yang bermanfaat untuk organisasi
<i>Individual</i>	Perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu, tetapi secara tidak langsung memberikan kontribusi kepada organisasi



Daftar Istilah	Keterangan
<i>Power distance</i>	Jarak kekuasaan
<i>Uncertainty avoidance</i>	Penghindaran ketidakpastian
<i>Individualism</i>	Perilaku yang lebih mengarah kepada diri sendiri
<i>Collectivism</i>	Perilaku yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi
<i>Masculinity</i>	Perilaku yang memiliki nilai ketegasan dan ambisi yang kuat
<i>Femininity</i>	Perilaku yang menempatkan nilai yang lebih terhadap hubungan dan kualitas hidup
<i>Long term orientation</i>	Pemikiran yang bersifat jangka panjang
<i>Short term orientation</i>	Peimikiran yang bersifat jangka pendek
Kontribusi	Kegiatan yang berorientasi untuk mencapai tujuan organisasi
Afeksi	Hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan
Respek profesional	Persepsi antar atasan dan bawahan
<i>Low LMX</i>	Kualitas hubungan yang rendah antar atasan dan bawahan
<i>High LMX</i>	Kualitas yang baik antar atasan dan bawahan
<i>Follower overestimation</i>	Perbedaan persepsi antar atasan dan bawahan (bawahan melihat hubungan yang tinggi, tetapi atasan melihat hubungan yang kurang menguntungkan)
<i>Follower understimation</i>	Bawahan melihat kualitas hubungan yang kurang baik



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah perilaku yang bersifat *extra-role* yaitu yang diluar tanggung jawab formal (Winarno & Purba, 2018). Komponen kemampuan ekstra dari perilaku akan memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi dengan membentuk perilaku khususnya dalam kontekstual psikologis dan sosial. Perilaku ini yang menjadi tuntutan organisasi seperti ini yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan sebuah konsep yang diperkenalkan pertama kali oleh Smith (1983), dasar konsep OCB adalah konsep perilaku organisasi yang dikenal sebagai perilaku *extra-role*. Konsep ini terus berkembang dan menarik untuk diteliti karena dikenal sebagai alat ukur untuk perilaku organisasi yang akan berdampak kepada kinerja organisasi (Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014).

Konsep OCB yang paling banyak dijadikan acuan yaitu konsep yang diperkenalkan oleh Organ (1988) yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* tapi secara umum mempengaruhi organisasi sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien melalui sumber daya manusia, inovasi dan kemampuan beradaptasi sehingga terdapat lima



dimensi OCB yaitu *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *consciountesness* (Organ & Ryan, 1995).

OCB merupakan perilaku positif dari karyawan, organisasi yang aktif dan tidak aktif dapat dibedakan dari kualitas karyawannya, karyawan yang memiliki perilaku OCB cenderung memiliki perilaku yang sukarela, senang menolong, memiliki upaya yang efektif dalam bekerja (Taghinezhad, Safavi, Raiesifar, & Yahyavi, 2015). OCB dapat meningkatkan kinerja dengan memberikan kontribusi bagi organisasi melalui peningkatan efektifitas, efisiensi, pengurangan biaya, kepuasan konsumen dan karyawan, menjadikan lingkungan kerja positif sehingga menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja, OCB juga dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi melalui sikap karyawan yang membantu tugas rekan kerjanya yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja sehingga dapat meningkatkan stabilitas kinerja yang terjadi di tempat kerja, selain itu karyawan yang memiliki *consciountesness* akan cenderung mempertahankan kinerja yang tinggi secara konsisten (Podsakoff, Whiting, & Blume, 2009). OCB karyawan merupakan perilaku yang dilakukan sebagai pekerjaan tambahan dan bukan merupakan tugas utama seseorang sebagai karyawan di tempat kerja (Schermerhom, Hunt, Osbom, & Bien, 2010).

Tingginya tingkat OCB karyawan dinilai berpengaruh secara

terhadap peningkatan kinerja organisasi (Bhatla, 2017). Dampak

OCB dapat dikelompokkan terhadap karyawan, pelanggan dan



organisasi. Dampak positif dari segi karyawan yaitu mengurangi angka ketidakhadiran, mengurangi *turnover intention*, memberikan kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Adapun dari segi pelanggan, OCB dapat memberikan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kemudian bagi organisasi, OCB berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Chahal & Mehta, 2010).

Munculnya perilaku OCB dipengaruhi oleh faktor yang beragam meliputi karakteristik dari individu yang berbeda, variasi sikap atau atau persepsi (kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan), faktor kepemimpinan (Leader Member Exchange) dan karakteristik pekerjaan. (Podsakoff, Paine, & Bachrach, 2010).

Perilaku OCB juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi sehingga mampu mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas. Dalam hal ini perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan *extra*, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di

ng akan datang. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang
alah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan



kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja serta tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Nilai-nilai budaya yang terkait dengan pekerjaan telah menjadi sumber banyak penelitian selama 20 tahun terakhir. Nilai budaya banyak dibahas oleh Geert Hofstede yang selalu mengembangkan teorinya. *Cultural dimension theory* (Hofstede) menyebutkan kelompok-kelompok budaya nasional dan regional mempengaruhi perilaku masyarakat dan organisasi. Pengaruh nilai-nilai yang diperoleh individu dari lingkungan budayanya akan mempengaruhi dan tergambar pada perilaku individu tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka pemahaman akan profil budaya tertentu dalam hal ini nilai-nilai budaya sangat penting, melihat pengaruhnya pada SDM yang ada di organisasi. Nilai budaya yang berbeda pada setiap pekerja dengan latar belakang budaya yang berbeda memberikan perbedaan pada persepsi, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki oleh setiap pekerja.

Selain pengaruh *cultural values*, faktor kepemimpinan juga dapat memberikan dampak terhadap perilaku individu dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap perilaku staf yang bekerja dalam sebuah organisasi, interaksi antara hubungan atasan dan bawahan menjadi sesuatu hal yang sangat penting dalam

mpinan karena berdampak pada perilaku staf yang akan aruh pada kinerja dan mengarah pada efektivitas organisasi



(Robbins S. , 2013). Interaksi antara atasan dan bawahan dikenal dengan teori *leader member exchange* (LMX) (Anand, Vidyarthi, & Rolnicki, 2017).

Leader Member Exchange (LMX) adalah hubungan yang utama pada konsep kepemimpinan, beberapa konsep kepemimpinan yang lain misalnya *transformational leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang hanya berfokus pada pengaruh perilaku pimpinan terhadap perilaku pegawainya, sedangkan konsep LMX melihat kualitas hubungan antara atasan dan bawahannya sehingga atasan bisa lebih dekat, ramah dan komunikatif pada bawahannya (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

Interaksi antara hubungan atasan dan bawahan menjadi hal yang sangat penting dalam kepemimpinan karena berdampak pada perilaku staff yang akan berpengaruh pada kinerja dan mengarah pada efektifitas organisasi (Robbins & Judge, 2013). Konsep *Leader Member Exchange* (LMX) masih sedikit diteliti dari awal tahun berkembangnya yaitu tahun 1975 hingga saat ini, selain itu LMX satu-satunya teori kepemimpinan yang melihat pada “hubungan” (Erdogan & Bauer, 2015). Gooty (2013) mengatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya dan bawahan akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik sebagaimana mereka dimotivasi untuk berusaha lebih keras dalam melaksanakan tugas

yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan OCB yang lebih baik (Gooty & Yammarino, 2013).



LMX mempengaruhi kinerja bawahan melalui pengembangan hubungan ikatan sosial yang lebih kuat (Vukonjanski, Nikolic, Terek, & Ivin, 2015). Ada empat dimensi LMX yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution* dan *professional respect* yang keempat dimensi ini adalah dimensi yang valid digunakan untuk mengukur LMX (Joseph, Newman, & Sin, 2011). Laschinger (2007) menyatakan jika atasan dan bawahan memiliki kualitas LMX yang baik maka organisasi akan memberikan pelayanan yang maksimal bagi pasien (Laschinger, 2007). Pelayanan kepada pasien paling banyak diberikan oleh perawat sebagai profesi dengan sumber daya manusia terbesar di rumah sakit dan juga sebagai garis terdepan komunikasi, untuk itu baik dan tidaknya pelayanan kesehatan sangat dipengaruhi oleh perilaku dan sikap dari perawat (Taghinezhad, Safavi, Raiesifar, & Yahyavi, 2015).

Bentuk pelayanan kesehatan merupakan salah satu upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat yang menjadi prioritas pemerintah. Pelayanan kesehatan yang prima dilakukan untuk menunjang peningkatan kesehatan masyarakat sebagai bagian dari upaya pembangunan masyarakat Indonesia. Dengan memiliki masyarakat yang sehat, kualitas hidup masyarakat akan terus meningkat dan dengan demikian maka sumber daya manusia di Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lain (Winarno & Purba, 2018). Oleh sebab itu pemerintah menyediakan

layanan pendukung guna mendukung program-program yang ditetapkan. Salah satu lembaga layanan penyedia kesehatan adalah



rumah sakit. Menurut Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit, pengertian rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Dengan melihat peranan rumah sakit yang sangat besar bagi peningkatan kualitas kesehatan masyarakat, rumah sakit dihadapkan pada upaya dan tantangan untuk mampu melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, terutama tenaga medis maupun tenaga non medis yang berhubungan langsung dan bersentuhan langsung dengan masyarakat (Winarno & Purba, 2018). Sumber daya tersebut memiliki peranan yang besar bagi penyediaan layanan kesehatan yang prima serta berpengaruh pada kesuksesan organisasi pada umumnya.

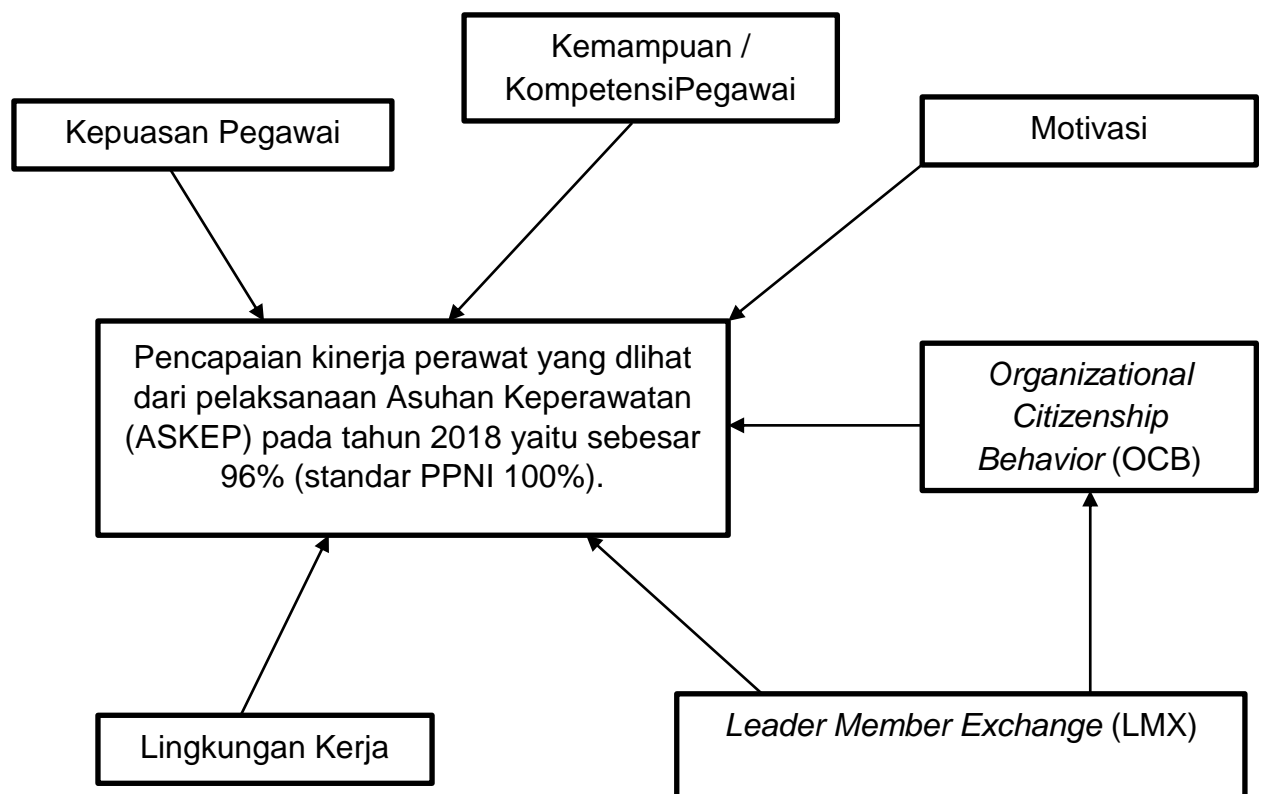
Rumah Sakit Universitas Hasanuddin adalah sebuah rumah sakit yang terletak di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Sebuah rumah sakit berada di bawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Rumah Sakit Universitas Hasanuddin menjadi rumah sakit rujukan, pendidikan dan penelitian. Rumah Sakit Universitas Hasanuddin tidak hanya diperuntukkan untuk melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian pengembangan mahasiswa an, melainkan diperuntukkan untuk fakultas lain misalnya



Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM), Farmasi, Keperawatan, Fisioterapi, Hukum, Teknik, Ekonomi dan disiplin ilmu lainnya.

B. Kajian Masalah

Berdasarkan data yang diperoleh dari Rumah Sakit Universitas Hasanuddin mengenai pencapaian kinerja perawat yang dilihat dari pelaksanaan Asuhan Keperawatan (ASKEP) pada tahun 2018 yaitu sebesar 96%. Hal ini masih belum mencapai standar dari PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia) yaitu 100%, maka peneliti mencoba untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi kinerja unit dalam organisasi.



Gambar 1. Kerangka Kajian Masalah



Tingginya tingkat OCB karyawan dinilai berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Bhatla, 2017). Menurut Kuswandi (2005) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kepuasan pegawai, kemampuan/kompetensi pegawai, interaksi antara atasan dan bawahan (LMX), motivasi dan lingkungan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu kualitas interaksi antara atasan dan bawahan atau *Leader Member Exchange*. Jika kualitas interaksi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap perilaku suka rela pegawai untuk membantu antar sesama rekan kerja sehingga akan berpengaruh pula terhadap pencapaian kinerja perawat yang dilihat dari pelaksanaan Asuhan Keperawatan (ASKEP).

Munculnya perilaku OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks. Beberapa faktor yang mempengaruhi OCB meliputi budaya organisasi, iklim organisasi dan dukungan pimpinan terhadap organisasi (Podsakoff P. , 2000), komitmen organisasi (Eisenberger, Fasolo, & Davis-lamastro, 1990) dan persepsi terhadap kualitas interaksi antara atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange*) (Podsakoff P. , 2000). Pada suatu penelitian diperoleh hasil bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Basu, Pradhan, & Tewari, 2017).

Hofstede melakukan penelitian terhadap karyawan suatu perusahaan multinasional dari berbagai Negara dengan budaya yang berbeda-beda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat lima nilai



budaya yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism-collectivism*, *masculinity-femininity* dan *long term-short term orientation*. Nilai budaya tersebut berbeda pada setiap Negara, sesuai dengan budaya masing-masing (Hofstede, 2005). Apabila dikaitkan dengan penelitian oleh Berry dan Segall (2002) yaitu individu yang berada dalam satu negara biasanya memang menganut nilai-nilai yang sama (Berry & Segall, 2002). Setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Budaya sebuah organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam organisasi tersebut karena budaya yang baik akan dapat memberikan kenyamanan yang kemudian menunjang peningkatan kinerja anggotanya. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik atau kurang sesuai dengan pribadi anggotanya akan memicu penurunan kinerja setiap anggota. Pada Negara yang memiliki berbagai kelompok etnis/suku bangsa seperti halnya Indonesia, nilai-nilai yang dianut individu akan lebih ditentukan oleh kelompok etnis/suku bangsanya sendiri.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh *cultural values* terhadap OCB salah satunya dilakukan oleh Wimby dan Hastin (2015). Dalam penelitiannya mengenai *Organizational Culture Values Influences to Lecturer's Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty* diperoleh hasil penelitian yaitu nilai-nilai dari budaya organisasi

aktif mempengaruhi OCB di antara dosen di fakultas (Wimby & Hastin, 2015). Selain itu ada pula penelitian yang telah dilakukan yaitu



mengenai efek dari *power distance* yang merupakan salah satu dimensi *cultural values* yang dihubungkan dengan perilaku LMX pemimpin serta melihat dampaknya terhadap OCB. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi *power distance* pemimpin mempengaruhi hubungan antara LMX dan perilaku OCB pegawai (Anand, Vidyarthi, & Rolnicki, 2017).

Budaya organisasi perlu di dukung oleh perilaku pemimpin dari suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan contoh, memotivasi dan mempengaruhi para bawahan mereka agar dapat menyelaraskan semua visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi tersebut (Rivai dan Mulyadi, 2012). Dalam mencapai kinerja yang baik maka dibutuhkan peningkatan kinerja sumber daya yang bekerja pada organisasi tersebut, karena kinerja individu sangat mempengaruhi kinerja kelompok yang berdampak keseluruhan pada kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff *et al.* (2000) salah satu faktor utama yang mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan.

Studi-studi yang menghubungkan OCB dengan kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki faktor positif dan signifikan terhadap OCB. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Connel (2005), hasilnya menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* dan *Leader*

Exchange (LMX) sangat terkait dengan kepedulian karyawan organisasi dan terkait dengan OCB. Penelitian ini memberikan



bukti empiris bahwa motif kerja karyawan berpengaruh signifikan dalam hubungan antara dua variabel kepemimpinan (*Transformational Leadership* dan LMX) dan OCB. Penelitian yang dilakukan Ashraf (2012) mendukung hal tersebut dengan menyatakan bahwa LMX memiliki dampak yang signifikan dalam kaitannya dengan OCB. Tariq *et al.* (2014) menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara LMX, kinerja organisasi, dan komitmen.

Hasil penelitian Anshari (2018) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. LMX memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Elshifa (2018) diperoleh hasil bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB pada karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Hal tersebut menunjukkan secara statistik dapat ditunjukkan bahwa dalam penelitian ini LMX memiliki pengaruh positif dengan OCB. Sehingga semakin tinggi LMX seorang pemimpin maka akan dapat meningkatkan OCB. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wayne, Shore, Bommer & Tetrick dalam Asgari, *et al.* (2008), yang menyatakan bahwa LMX mempunyai pengaruh yang signifikan pada OCB karyawan sebagai LMX yang tinggi memotivasi karyawan untuk memperlihatkan perilaku OCB tanpa penghargaan formal dari organisasi tersebut. Sedangkan hasil penelitian ini berbeda dengan

penelitian yang dilakukan Adrie Oktavio (2013) menyimpulkan LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.



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). Menurut Mahsud *et al.* (2010) pada kualitas LMX yang tinggi maka atasan akan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dianggap penting dan menantang dan bahkan memberikan *reward*, tetapi untuk kualitas LMX yang rendah atasan hanya berharap kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan inti, dan atasan tidak memberikan *reward* tambahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aryee (2006) menyebutkan bahwa dengan kualitas LMX yang tinggi antara atasan dan bawahan maka akan tercipta kepuasan kerja, kepuasan kinerja dan perilaku psikologi yang positif. Coglisser *et al.* (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa jika kualitas LMX rendah akan menyebabkan bawahan menilai hubungan dengan atasan kurang menguntungkan, karena perasaan cemas yang tidak berdasar akan mengurangi kepuasan dan komitmen terhadap organisasi, reaksi negatif ini akan mengakibatkan *turn over* yang tinggi, ketidakhadiran dan kinerja yang rendah, selain itu bawahan melihat usaha kerja tidak akan memperoleh *reward* organisasi yang akhirnya mengakibatkan *self-efficacy* dan kemauan belajar yang rendah, menjadi pasif, dan depresi saat bekerja.



Studi yang menghubungkan LMX dan OCB salah satunya oleh (2008) mengemukakan bahwa staff dengan LMX yang tinggi

berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan dan OCB dari perawat pada variabel kepercayaan dan dukungan yang diterima dari pimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Wang (2005) yang melihat hubungan LMX dan OCB menggunakan skala LMX-MDM, memperlihatkan ke-empat dimensi LMX yaitu *affect*, *loyalty*, *professional respect* dan *contribution* berhubungan positif terhadap OCB. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Basu, 2017) diperoleh hasil bahwa OCB signifikan terhadap kinerja pegawai di organisasi pelayanan kesehatan. Penelitian ini juga didukung oleh (Dinka, 2018) diperoleh hasil bahwa dimensi OCB yang meliputi altruism, conscientiousness and civic virtue berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian masalah dan gambaran yang ada maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Universitas Hasanuddin”.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh *cultural values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin?



2. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin?
3. Apakah ada pengaruh *cultural values* terhadap *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin?
4. Apakah ada pengaruh *cultural values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

2. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh *cultural values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.



- c. Untuk mengetahui pengaruh *cultural values* terhadap *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *cultural values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Keilmuan

Sebagai kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen rumah sakit, khususnya bidang kajian perilaku organisasi rumah sakit melalui pengujian teori yang dilakukan.

2. Manfaat Praktis

- a) Sebagai bahan masukan bagi RS Universitas Hasanuddin dalam rangka peningkatan mutu pelayanan kesehatan melalui peningkatan kinerja perawat.
- b) Untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan kepemimpinan yakni *Transformational Leadership* dan *Leader Member Exchange* (LMX) sehingga mendapatkan kualitas hubungan yang baik yang menunjang perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.



3. Manfaat bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi pengalaman yang berharga dalam memperkaya wawasan dan pengetahuan peneliti. Selain itu, penelitian ini juga salah satu cara dalam mengaplikasikan ilmu dan teori yang diperoleh di Magister Manajemen Rumah Sakit.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum tentang Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konstruksi yang terkenal dalam perilaku organisasi saat pertama kali diperkenalkan sekitar 20 tahun yang lalu dengan dasar teori disposisi atau kepribadian dan sikap kerja. Organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan (Luthans, 2006).

1. Pentingnya Organizational Citizenship Behavior

a) Pentingnya suatu organisasi dalam memiliki karyawan dengan perilaku OCB yang tinggi dapat dijelaskan melalui beberapa manfaat seperti yang dijabarkan sebagai berikut (Podsakoff P. , 2000) salah satunya yaitu meningkatkan produktivitas rekan kerja

- 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
- 2) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

b) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi

secara keseluruhan



- 1) Karyawan yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan, tidak perlu keterlibatan seorang manajer. Akibatnya, manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain yang lebih penting.
 - 2) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka.
 - 3) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - 4) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan kecil.
- c) Meningkatkan produktivitas manajer
- 1) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut dalam rangka meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - 2) Karyawan sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

akan membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok



- 1) Keuntungan perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan *cohesiveness* kelompok, sehingga anggota kelompok/ manajer tidak perlu lagi menghabiskan energi dan waktu dalam rangka pemeliharaan fungsi kelompok.
 - 2) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- e) Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- 1) Menampilkan perilaku *civic virtue* (menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - 2) Menampilkan perilaku *courtesy* (saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- f) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
- 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan *cohesiveness* kelompok serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok. Hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja



organisasi dan membantu organisasi untuk mempertahankan bahkan menarik karyawan-karyawan yang baik.

- 2) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.
- g) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.
 - 2) Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
 - 1) Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana cara untuk merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - 2) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu



menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh perusahaan.

- 3) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2. Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan tambahan (*extra-role*) yang bukan merupakan tugas pokoknya, dan terbukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan semacam itu memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak (Alizadeth, Darvishi, Nazari, & Emami, 2012). Robbins and Judge (2013) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Shweta dan Srirang (2010) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun (Shweta & Srirang, 2010).

OCB adalah perilaku diluar dari persyaratan kerja formal karyawan

yang berandil pada suasana psikologis dan lingkungan sosial tempat bekerja. OCB bukan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan tetapi



berkontribusi pada psikologis dan lingkungan sosial tempat kerja, karyawan dengan perilaku OCB yang baik dapat membantu rekan kerjanya dalam tim, sukarela untuk bekerja secara ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, patuh pada peraturan tempat kerja, serta bersikap toleransi terhadap ketidaknyamanan yang mungkin terjadi pada saat bekerja (Robbins, 2013).

Pemerintah mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal dan secara bertingkat akan mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Luthans, 2006). Menurut Organ (1988), OCB adalah perilaku yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung/ eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Definisi lain, perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan. Menurut Podsakoff (2000), OCB juga sering diartikan sebagai suatu perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB yang 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 organisasi, seperti membantu rekan kerja disaat jam istirahat dengan sukarela. Dari beberapa definisi yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat dikatakan sebagai:

sesuatu yang sifatnya sukarela



- b. Tindakan yang dilakukan demi kepentingan umum
- c. Tidak ada perintah untuk melakukan tindakan tertentu
- d. Tidak ada sistem *reward* terhadap tindakan yang dilakukan.

3. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Pada awal berkembangnya teori mengenai OCB, dikenal bahwa pada mulanya dimensi OCB terbagi atas dua yaitu *altruism* dan *generalized compliance* (Smith, Organ, & Near, 1983).

a. Altruism

Altruism adalah perilaku menolong untuk orang tertentu, dimana orang tersebut memiliki masalah, membutuhkan arahan atau permintaan.

b. Generalized Compliance

Generalized compliance adalah kesadaran seseorang untuk menjadi “warga yang baik” atau “pekerja yang baik” sehingga konsepnya yaitu melakukan sesuatu dengan benar dan tepat dalam organisasi bukan terhadap orang tertentu (Smith, Organ and Near, 1983).

Kemudian Organ (1988) menambahkan dimensi lain menjadi:

a. Altruism (kerja sama dalam tim)

Altruism adalah perilaku yang menolong rekan kerja ketika ada yang mengalami kesulitan mengenai tugas ataupun masalah

ribadi. Contohnya adalah menggantikan rekan kerja bertugas pada saat tidak masuk.



b. *Sportmanship* (tidak mengeluh saat bekerja)

Sportmanship didefinisikan sebagai perilaku toleransi pada kondisi yang kurang ideal pada sebuah organisasi tanpa memperlihatkan keberatan, sehingga menciptakan iklim bekerja yang lebih baik

c. *Civic virtue* (profesional dalam menggunakan aset)

Civic virtue adalah perilaku dimana pegawai aktif pada organisasinya mencakup dukungan terhadap fungsi administrasi dan organisasi. Misalnya menghadiri rapat, ikut dalam penetapan kebijakan.

d. *Consciounstnesness* (disiplin saat bekerja)

Consciounstnesness adalah perilaku yang mengindikasikan karyawan untuk menerima aturan, regulasi dan prosedur yang ada dalam organisasi, misalnya datang lebih awal sebelum jam kerja dimulai.

e. *Courtesy* (menjaga citra)

Courtesy adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja sehingga akan terhindar dari masalah yang mungkin akan terjadi antar rekan kerja.

Podsakoff (2000) membedakan dimensi OCB menjadi 7 yaitu :

a. *Helping behavior*

Helping behaviour memiliki kesamaan konsep dengan dimensi Organ (1988) yaitu *altruism*, *peacemaking*, dan *cheerleading*, yang

merupakan perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah.



b. *Sportmanship*

Perilaku yang bersedia mentolerir ketidaknyamanan saat bekerja dengan tidak mengeluh dan juga menjaga sikap positif jika ada hal yang tidak sesuai dengan keinginan mereka, tidak tersinggung ketika orang lain tidak mengikuti saran mereka, rela berkorban kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompoknya.

c. Loyalitas terhadap organisasi/ *Organizational loyalty*

Perilaku setia, melindungi, dan mendukung, serta mempertahankan tujuan organisasi pada situasi apapun.

d. Kepatuhan terhadap organisasi/ *organizational compliance*

Perilaku seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan prosedur dan kebijakan melebihi harapan minimum organisasi.

e. Inisiatif individu/ *individual initiative/ conscientiousness*

Perilaku yang meliputi tindakan kreatif dan inovasi untuk memperbaiki kinerja seseorang atau organisasi, antusias menyelesaikan pekerjaan, secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra dan menyemangati yang lain untuk bertindak.

f. *Civic virtue*

Tindakan yang bertanggung jawab dalam proses politik organisasi (misalnya menghadiri rapat, terlibat dalam debat kebijakan, mengungkapkan pendapat tentang strategi apa yang harus dijalankan. memantau ancaman dan peluang dari lingkungan).



Perilaku ini mencerminkan pengakuan seseorang sebagai bagian dari organisasi dan menerima tanggung jawab yang dimilikinya.

g. Pengembangan diri/ *self development*

Perilaku sukarela karyawan terlibat dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka (Podsakoff *et al.*, 2000)

Williams dan Anderson (1991) menggolongkan lima dimensi Organ (1988) ke dalam dua dimensi besar sebagai berikut.

a. *OCB-Organizational* (OCB-O)

Perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, seperti kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban.

b. *OCB-Individual* (OCB-I)

Perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada karyawan lain.

Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi organisasi dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang

aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *standing* termasuk dalam kategori OCB-I (*OCB-Individual*), sementara



conscientiousness, *civic virtue* dan *sportsmanship* dikategorikan sebagai OCB-O (OCB-Organizational).

Dimensi yang telah secara luas diterima untuk memperhatikan bentuk perilaku adalah dimensi yang diungkapkan oleh Organ (1998), dengan lima dimensi dari OCB dan telah digunakan sebagian besar peneliti terdahulu dan dianggap sebagai ukuran-ukuran terstandar (Organ D. W., 2015).

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Faktor-faktor OCB secara garis besar ada dua yaitu faktor dari dalam diri individu (internal) dan luar diri individu (eksternal). Faktor internal antara lain moral, motivasi kerja, dan sikap positif, sedangkan faktor eksternal antara lain sistem manajemen, sistem kepemimpinan dan karakteristik organisasi (Siders, George, & Dharwadkar, 2001).

Podsakoff (2014) mengemukakan faktor yang mempengaruhi OCB yaitu:

a. Karakteristik Individu

Karakteristik dari individu yang berbeda (*conscientiousness* dan *extroversion*), variasi sikap atau persepsi (kepuasan kerja, komitmen organisasi). Scholl (1981) mengidentifikasi komitmen sebagai “gaya yang menstabilkan arah perilaku ketika organisasi

tidak berfungsi atau ada yang tidak terpenuhi” dalam OCB ketika ada perilaku yang terjadi dengan sedikit harapan akan diberikannya



reward komitmen. Pada konsep Weiner (1982) mengatakan komitmen sebagai totalitas keyakinan yang mencerminkan pengorbanan seseorang terhadap organisasi, tidak bergantung pada bantuan ataupun hukuman dan menunjukkan kecintaan seseorang dengan organisasinya. Sehingga hal inilah yang menjadi dasar tambahan komitmen terhadap organisasi dijadikan sebagai penyebab terjadinya OCB)

- b. Karakteristik tugas
- c. Karakteristik organisasi (meliputi budaya dan iklim organisasi, dukungan organisasional, kohesivitas kelompok).
- d. Perilaku kepemimpinan (*Transformational Leadership*, *Transactional Leadership* dan *Leader Member exchange*)

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada karyawan agar terlibat dalam OCB, kepemimpinan dari atasan dapat meningkatkan semangat tim, sikap dan kekompakan karyawan sehingga karyawan akan komitmen terhadap organisasi dan secara tidak langsung mempengaruhi persepsi karyawan (Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014).

5. Keterkaitan *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Aspek dalam Organisasi

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi (Podsakoff, 2007).



a. Keterkaitan OCB dengan Kualitas Pelayanan

Podsakoff (1997) Secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB di kalangan pegawainya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen: semakin tinggi tingkat OCB di kalangan pegawai sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut (Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997).

b. Keterkaitan OCB dengan Kinerja Kelompok

Dalam penelitiannya (George & Bettenhausen, 1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff *et al*, (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.



c. Keterkaitan OCB dengan *Turnover*

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan *turnover* pegawai dilakukan oleh (Chen, Hui, & Segoo, 1998). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan *turnover*. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa Pegawai yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi. Dari paparan di atas bisa disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan pegawainya. Salah satunya adalah dengan menganalisis persepsi mereka terhadap dukungan organisasional dan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan yang merupakan faktor yang mempengaruhinya, untuk keperluan modifikasi intervensi organisasi dan kepemimpinan demi menghasilkan OCB yang tinggi.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatnya kinerja kelompok dan menurunkan tingkat *turnover* dan absensi. Karenanya menjadi penting

sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan
nnya.



6. Manfaat Organizational Citizenship Behavior

- a. Manfaat OCB menurut Smith (1983) dan Podsakoff (2009) yaitu :
Meningkatkan produktifitas dengan membantu rekan kerja baru serta membantu rekan kerja menyelesaikan tugas dengan tepat waktu contohnya pegawai yang telah berpengalaman secara sukarela membantu pegawai yang baru masuk untuk mempelajari situasi dalam bekerja, sehingga pekerja baru menjadi produktif dengan cepat dan akhirnya dapat meningkatkan efisiensi grup atau unit
- b. Menghindari masalah antar rekan kerja (*courtesy*). Perilaku ini membantu manajer untuk bebas dari kegagalan krisis manajemen. Ketika pegawai dapat menghindari masalah maka manajer dapat lebih fokus pada informasi-informasi untuk pengembangan organisasi.
- c. Mempertahakankan dan memperoleh karyawan yang handal dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- d. Kesadaran dalam perilaku membantu dapat meningkatkan semangat tim, moral serta tidak membuat masalah dengan mengurangi konflik dalam grup sehingga tidak ada waktu yang terbuang untuk menangani masalah
- e. Pada seseorang yang memiliki (*sportmanship*) yang tinggi yang mengambil tanggung jawab baru atau belajar hal baru, Sehingga hal itu dapat menambah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dalam

bahan lingkungan.



Sedangkan manfaat OCB pada unit kerja yaitu berhubungan dengan ukuran *profitability*, *produktivity*, *turn over* dan reduksi, *product quality* dan efisiensi. Memperlihatkan bahwa orang-orang dengan OCB berdampak pada kesuksesan organisasi tempatnya bekerja (Podsakoff, 2014).

Sehingga disimpulkan bahwa manfaat OCB yaitu dapat menjadi penyebab meningkatnya produktifitas karyawan dan manajer, sumber daya organisasi untuk menjadi tujuan yang lebih besar dapat diefisienkan, menurunkan komsumsi kebutuhan akan sumber daya organisasi yang kurang bermanfaat, meningkatkan kualitas kordinasi antar karyawan dan kelompok kerja, membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan SDM yang handal, serta membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

7. Manfaat OCB di Organisasi Kesehatan (Rumah Sakit)

Beberapa alasan OCB penting bagi rumah sakit :

- a. Perubahan yang terjadi pada organisasi kesehatan yang memperlihatkan banyaknya jumlah penutupan rumah sakit, keluhan dari pasien dan agar rumah sakit dapat bertahan maka staff rumah sakit diharapkan memiliki perilaku OCB, karena perilaku ini dianggap dapat mendukung inovasi dan meningkatkan respon staff terhadap pasien dan kebutuhan organisasi.



- b. Profesi yang bekerja pada rumah sakit sangat kompleks, setidaknya sekitar 10 profesi yang menangani pasien selain dokter, dan jaminan kualitas rumah sakit tergantung dari pengalaman dan keahlian serta kemampuan komunikasi antar staff, maka OCB dianggap penting untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan dari rumah sakit selain itu OCB dapat meningkatkan kinerja rumah sakit dan dianggap penting untuk menginisiasi hubungan positif antar staff yang dapat menghasilkan lingkungan yang positif saat bekerja (Lee & Chen, 2005).

B. Tinjauan Umum Cultural Values

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu kepercayaan atau segala sesuatu yang dianggap penting oleh seseorang atau masyarakat. Sedangkan *culture* didefinisikan oleh (Hofstede, 1991) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan “*software of the mind*” (Hofstede, 2011).

1. Pengertian Cultural Values



Hofstede menyatakan bahwa budaya merupakan sebuah program yang berada dalam pikiran anggota suatu masyarakat tertentu

yang membedakannya dengan kelompok masyarakat lain (Hofstede, 2011). Banyak definisi tentang budaya, namun hanya mengadopsi 3 (tiga) dari berbagai ragam sudut pandang yang ada, diantaranya definisi budaya yang dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut:

1. Edward Burnett; mendefinisikan *“Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society”*. Bahwa budaya memiliki makna teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adapt istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh sebagai anggota masyarakat.
2. Vijay Sathe; mendefinisikan *‘Culture is the set of important assumption (opten unstated) that members of a community share in common’*. Bahwa Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.
3. Edgar H. Schein mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi

strenal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik.



Definisi diatas saling mendukung, berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan suatu bentuk penyusunan kolektif dalam pikiran masyarakat tertentu yang terdiri dari sikap, perilaku dan simbol yang dimiliki bersama dan menjadi bagian dari cara hidup mereka yang diwariskan secara turun temurun serta dapat membedakan anggota masyarakat yang satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, budaya tidak dibawa sejak lahir, tetapi dipelajari melalui lingkungan sosial seseorang.

Konsep budaya secara keseluruhan mencakup empat hal, yaitu simbol, tokoh pahlawan/pemujaan, ritual, dan nilai. Simbol menjelaskan budaya dari sisi yang paling luar, nilai menggambarkan sisi terdalam dari suatu budaya, sementara tokoh pemujaan dan ritual ada diantaranya (Hofstede, 2011).

2. Dimensi Keragaman Budaya Hofstede

Hofstede pertama kali memperkenalkan teorinya yang dapat digunakan untuk mengukur 4 dimensi budaya nasional yaitu *Power Distance index* (PDI), *Uncertainty Avoidance index* (UAI), *Individualism vs Collectivism* (IDV), *Maskulin vs Feminim* (MAS). Kemudian Hofstede memperkenalkan pada tahun 1982, hingga di tahun 1994. Terjadi penambahan dimensi budaya Hofstede pada tahun 1994 yaitu *LongTerm vs Short-Term Orientation*. Pada tahun 2008 Hofstede kembali

menkenalkan pembaruan teorinya dimana terjadi penambahan 2 dimensi budaya baru yaitu *Indulgence vs. Restraint* dan *Monumentalism*



vs. *Self-Effacement*. Hingga pada tahun 2013, Hofstede mengeluarkan teorinya yang merupakan teori terbaru yang memuat perubahan kecil dalam dimensi budayanya yaitu dimensi *Monumentalism vs. Self-Effacement* diadakan karena erat hubungannya dengan dimensi *Short-Term Orientation*.

Hofstede (1994) mencoba meneliti elemen-elemen struktural dari budaya yang mempengaruhi kuat perilaku dalam situasi organisasi dan institusi. Ada 5 dimensi yang diidentifikasi, yaitu *Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualisme vs Kolektivisme, Maskulin vs Feminim, Long Term Orientation vs Short Term Orientation*.

1. *Power Distance* (Jarak kekuasaan)

Jarak kekuasaan adalah mengenai sejauh mana anggota dalam organisasi serta lembaga tersebut menerima kekuasaan dan berharap penyamarataan dalam pendistribusian kekuasaan. orang-orang dalam *large power distance* menerima perintah hirarki, dan mereka telah berada dalam tempatnya masing-masing tanpa perlu adanya pembenaran.

Masyarakat yang memiliki budaya *power distance* tinggi cenderung akan mengembangkan aturan, mekanisme atau kebiasaan-kebiasaan untuk mempertahankan perbedaan status atau kekuasaan. Negara yang memiliki *power distance* tinggi, masyarakatnya menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik. pada masyarakat *large*

distance, maka orang lebih disiplin karena rasa takut akan an. Sedangkan Orang-orang yang berada dalam *small power*



distance membutuhkan kesamaan kekuasaan, dan pembenaran untuk ketidaksejahteraan terhadap kekuasaan. Masyarakat yang memiliki orientasi *power distance* rendah cenderung meminimalkan perbedaan status dan mengutamakan kesetaraan (*equality*). Mereka cenderung lebih fokus kepada status yang dicapai daripada yang disandang seseorang. Dalam masyarakat *small power distance*, mereka mudah menerima tanggungjawab.

Contohnya, Indonesia merupakan negara yang menunjukkan jarak kekuasaan tinggi/*large power distance*. Terlihat jelas perbedaan secara budaya maupun politik antara penguasa dengan orang yang tidak punya kuasa. Austria merupakan negara *small power distance*, yang di dalamnya terlihat kesamaan kekuasaan antara penguasa dengan yang tidak punya kuasa. Beberapa negara yang termasuk ke dalam *power distance* tinggi antara lain: Malaysia, Panama, Guatemala, Arab, Meksiko. Sedangkan yang termasuk *power distance* rendah, antara lain: Austria, Denmark, Israel, dan Selandia baru.

2. *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran ketidakpastian)

Dimensi ini terkait dengan masyarakat yang merasa tidak nyaman untuk menghadapi masa depan yang tidak diketahui atau tidak ada kepastian dan keragu-raguan. Inti pada dimensi ini adalah bagaimana reaksi sebuah masyarakat terhadap fakta bahwa waktu hanya berjalan

h dan masa depan tidak diketahui serta apakah akan mencoba mengontrol masa depan atau membiarkannya. Orang-orang yang



memiliki dimensi budaya *high uncertainty avoidance* cenderung lebih emosional. Mereka mencoba untuk meminimalkan terjadinya keadaan yang tidak diketahui atau tidak biasa. Saat terjadi perubahan mereka menjalaninya dengan hati-hati, langkah demi langkah dengan perencanaan dan menerapkan hukum serta peraturan yang berlaku. Pada masyarakat yang memiliki *uncertainty avoidance* tinggi merasa terancam dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga mereka akan menciptakan mekanisme untuk mengurangi ketidakpastian tersebut. Mereka cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan, serta lebih mengandalkan ritual dan peraturan formal. Kepercayaan hanya diberikan kepada keluarga atau orang terdekat.

Sedangkan *low uncertainty avoidance* menerima dan merasa nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur atau lingkungan yang kerap kali mengalami perubahan. Mereka mencoba untuk memiliki beberapa aturan dalam aktifitas mereka. Orang-orang dalam dimensi budaya ini cenderung lebih pragmatis, mereka jauh lebih toleran terhadap perubahan. Masyarakat yang memiliki *uncertainty avoidance* rendah cenderung memiliki toleransi yang lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian dan samar-samar dan lebih mampu menerima risiko. Mereka bisa menjalin hubungan dan memberikan kepercayaan kepada orang lain dari masyarakat luar. Indonesia berada di urutan 41 dari 53

Ini berarti Indonesia termasuk *dalam low uncertainty avoidance* tidak takut dengan perubahan dan lebih toleran terhadap perbedaan



pendapat. Sedangkan Singapura adalah negara yang paling bisa menerima ketidakpastian. Beberapa negara yang termasuk dalam *uncertainty avoidance* tinggi adalah: Yunani, Portugal, Guatemala, Brasil. Negara-negara yang termasuk *uncertainty avoidance* rendah antara lain: Singapura, Jamaika, dan Denmark.

3. *Individualism vs Collectivism* (Individualis vs Kolektivitas)

Individualis dan kolektivitas mengacu pada sejauh mana individu diintegrasikan ke dalam kelompok-kelompok utama menyangkut ikatan di masyarakat. Dalam masyarakat yang *individualism*, tekanan atau stres diletakkan dalam permasalahan pribadi, serta menuntut hak-hak individu. Orang-orang diharapkan untuk membela diri sendiri dan keluarga mereka. Masyarakat yang termasuk individualistik mengharapkan anggotanya untuk mandiri atau bebas dan mewujudkan hak-hak pribadinya. Kondisi ini mendorong tumbuhnya kemandirian secara emosional pada perusahaan tempat mereka bekerja dan lebih mengutamakan kebebasan, tantangan, serta inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan.

Masyarakat *collectivism*, individu bertindak terutama sebagai anggota kelompok seumur hidup. Daya kohesifitas yang tinggi tercipta di dalam kelompok mereka. Orang-orang memiliki keluarga besar, yang dijadikan sebagai perlindungan bagi dirinya sehingga loyalitasnya tidak diragukan. Budaya kolektivistik lebih mengutamakan kewajiban kepada

kat atau kelompoknya daripada hak-hak pribadinya. Individu an mau mengorbankan kepentingan dan tujuan pribadinya untuk



tujuan kelompok, lebih patuh dan mampu menyesuaikan diri terhadap perusahaan untuk memelihara keselarasan. Pada masyarakat kolektivistik, seorang manager diharapkan lebih banyak memberikan pertimbangan daripada perintah, sehingga memerlukan keterampilan *mentoring* dan *supporting*. Keterampilan lain yang diperlukan oleh seorang manager atau supervisor adalah menyusun *team building*, karena masyarakat kolektivisme lebih menyukai kerja kelompok dari pada kerja individual.

Indonesia berada di urutan 47 dari 53 negara, yang menunjukkan orang kita cenderung hidup secara berkelompok. Ini cocok dengan semboyan kita: gotong royong. Sebagai perbandingan negara yang paling individual adalah Amerika Serikat. Negara-negara yang termasuk *individualism* tinggi antara lain: Australia, Kanada, Inggris. Sedangkan yang termasuk *Collectivism* antara lain: Panama, Ekuador, dan Guatemala.

4. *Masculinity vs Femininity* (Maskulin vs feminim)

Dimensi ini terkait dengan pembagian dari peran emosi antara wanita dan laki-laki. *Masculinity* berkaitan dengan nilai perbedaan gender dalam masyarakat, atau distribusi peran emosional antara gender yang berbeda. Nilai-nilai dimensi maskulin (*masculinity*) terkandung nilai daya saing, ketegasan, materialistik, ambisi dan kekuasaan. Berdasarkan

ran Hofstede, semakin kecil tingkat maskulinitas masyarakat masyarakat tersebut bersifat feminine. Dimensi feminin (*femininity*)



menempatkan nilai yang lebih terhadap hubungan dan kualitas hidup. Dalam dimensi maskulin, perbedaan antara peran gender nampak lebih dramatis dan kurang fleksibel dibandingkan dengan dimensi feminin yang melihat pria dan wanita memiliki nilai yang sama, menekankan kesederhanaan serta kepedulian.

Penggunaan terminologi feminin dan maskulin yang mengacu terhadap perbedaan *gender* yang jelas tersirat melahirkan kontroversial. Sehingga beberapa peneliti yang menggunakan perspektif (Hofstede, 2011) mengganti terminologi tersebut, misalnya “Kuantitas Hidup” dengan “Kualitas Hidup”.

Indonesia bersama Afrika Barat ada di urutan 30 dan 31 dari 53 negara. Ini menunjukkan Indonesia dalam posisi sedang-sedang saja. Sebagai perbandingan yang paling maskulin adalah Jepang dan yang paling feminin adalah Swedia. Pantaslah Swedia adalah negara dengan tingkat kekerasan terhadap perempuan yang paling kecil di dunia. Negara-negara yang termasuk *masculinity* tinggi antara lain: Jepang, Austria, Swiss. Negara-negara yang termasuk *femininity* tinggi antara lain: Belanda, Norwegia, dan Swiss.

5. *Long Term vs Short Term Orientation* (Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek)

Hofstede dan Bond (1988) mengembangkan satu dimensi lagi yang

“*Confusian Dynamism*” seperti orientasi waktu, kebenaran, kehati-hatian hemat. Dengan kata lain dimensi ini melihat dari perspektif



waktu yakni bagaimana masyarakat memahami waktu secara berbeda-beda. Sebagian masyarakat berorientasi terhadap masa lalu, masa kini dan masa depan. Dimensi konfusianisme kemudian berganti nama menjadi *Long Term Orientation* yang memberikan penjelasan mengenai kecenderungan masyarakat untuk lebih memperhatikan pada jangka panjang atau jangka pendek dalam kehidupan mereka.

Hal ini terkait kepada pilihan dari fokus untuk usaha manusia: masa depan, saat ini, atau masa lalu. Orientasi jangka panjang dan orientasi jangka pendek menggambarkan fokus dan nilai-nilai budaya yang menyangkut pola pikir masyarakat. Masyarakat yang berorientasi jangka panjang (*long term orientation*) lebih mementingkan masa depan. Mereka mendorong nilai-nilai pragmatis berorientasi pada penghargaan, status, sikap hemat, termasuk ketekunan, tabungan dan kapasitas adaptasi. Masyarakat yang memiliki dimensi orientasi hubungan jangka pendek (*short term orientation*), terkait dengan masa lalu dan sekarang, termasuk kestabilan, menghormati tradisi, menjaga selalu penampilan di muka umum, dan memenuhi kewajiban-kewajiban sosial. Kebanyakan negara-negara di Asia seperti Cina dan Jepang cenderung memiliki orientasi jangka panjang, sementara bangsa-bangsa barat cenderung pada jangka pendek. Dan negara yang sangat tertinggal juga cenderung memiliki orientasi jangka pendek.



3. Cara Pengukuran *Cultural Values*

Cultural values dapat diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Hofstede yaitu *Cultural Values Scale* (CVSCALE) sudah terbiasa menyelidiki orientasi budaya di tingkat individu. Hofstede (1991) skala ini sebelumnya telah berhasil digunakan untuk menangkap lima dimensi budaya pada tingkat individu (Donthu dan Yoo, 1998); (Yoo dan Donthu, 2002). Alat ukur ini merepresentasikan dimensi-dimensi nilai-nilai budaya yang yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individual vs collectivism*, *masculinity vs femininity*, *long term vs short term orientation*.

C. Tinjauan Umum Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member-Exchange pada awalnya berasal dari teori kepemimpinan yang disebut sebagai *vertical dyad linkage*, *vertikal dyad* adalah hubungan yang terjadi antara dua orang yang berbeda pada tingkat yang berbeda dalam sebuah organisasi, tingkatan yang berbeda ini yaitu antara atasan dan bawahan (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

1. Pengertian Leader Member Exchange (LMX)

Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan LMX sebagai hubungan atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja keduanya (Liden & Maslyn, 2018).

menurut Erdogan & Enders (2007) LMX adalah teori yang pada hubungan antara atasan dan bawahan yang dimulai dari



teori pertukaran sosial (Erdogan & Enders, 2017). LMX adalah salah satu teori pendekatan dalam teori *leadership* yang mampu menghasilkan penjelasan yang komprehensif dari bawahan sebagai bagian dari proses kepemimpinan (Erdogan & Bauer, 2015). 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, 2015).

Teori LMX mengungkapkan adanya perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya, berdasarkan teori perbedaan ini LMX dibagi menjadi dua bagian yaitu *in-group* dan *out-group*. Bawahan pada *in-group* memiliki kinerja yang tinggi, turnover yang kurang dan kepuasan kerja yang lebih baik, pada *out-group* menjelaskan bahwa bawahan termasuk dalam bagian yang terbatas waktunya oleh atasan dan hubungan antara keduanya hanya didasarkan pada hubungan formal (Robbins & Judge, 2013)

2. Model perkembangan terjadinya *Leader Member Exchange*

a. Interaksi Awal

Komponen LMX ini terlihat dari pertama kali atasan dan bawahan berinteraksi sesuai dengan posisinya. Setiap anggota membawa karakteristik, perilaku, penampilan, kemampuan, pengalaman, usia,



dan latar belakang yang berbeda. Dua karakteristik bisa menjadi sangat kuat mempengaruhi terbentuknya LMX.

b. Delegasi Pemimpin

Langkah kedua adalah delegasi tugas oleh atasan kepada bawahan, diasumsikan bahwa pada tahap ini berdasarkan pada asumsi atasan dari peran secara umum dan definisi kerja dari posisi karyawan dalam organisasi.

c. *Member Behavior dan Attributions*

Tahap ketiga adalah perilaku bawahan sebagai respon terhadap pemberian tugas dari atasan dan perilaku ini sebagai kunci dari LMX yang dapat menciptakan perilaku. Bawahan dapat mempengaruhi atasan dengan terlibat dalam perilaku yang tidak berhubungan dengan kinerja tugas (Dienesch & Liden, 2016).

3. Dimensi Leader Member Exchange

Dimensi LMX oleh Liden dan Maslyn (1998) yaitu :

a. Kontribusi

Liden mendefinisikan kontribusi sebagai persepsi mengenai kegiatan yang berorientasi pada tugas pada tingkat tertentu sehingga masing-masing anggota berorientasi untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Artinya sejauhmana bawahan menyelesaikan tanggung jawab dan tugas-tugasnya

sesuai dengan kontrak kerja dan sejauhmana atasan memberikan



dukungan berupa sumber daya dan peluang pada kegiatan tersebut.

b. Afeksi

Afeksi didefinisikan sebagai saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan daya tarik interpersonal dan tidak hanya dari nilai profesional kerja (misalnya persahabatan)

c. Loyalitas

Loyalitas didefinisikan sebagai sikap antara atasan dan bawahan yang saling setia satu sama lain, yang merupakan sebuah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung karakter pribadi antara atasan-bawahan di berbagai situasi.

d. Respek Profesional

Respek Profesional didefinisikan sebagai persepsi pada atasan dan bawahan yang terbentuk sehingga menciptakan reputasi di dalam dan diluar organisasi. Persepsi ini tercipta dari data riwayat seseorang misalnya tentang pengalaman kerjanya, komentar mengenai apa yang telah dilakukan di dalam dan diluar organisasi, serta pengakuan profesional yang diraih oleh orang tersebut (Liden and Maslyn, 1998).

4. Kategori Leader Member Exchange

Coegliser (2009) membagi 4 kategori LMX yaitu :

Balanced/Low LMX



Atasan dan bawahan melihat kualitas hubungan yang rendah karena rendahnya kepercayaan dan kesetiaan satu sama lain. Hubungan didefinisikan sebagai hubungan kerja formal, kategori ini biasanya terjadi pada awal stase pengenalan antara atasan dan bawahan.

b. *Balance/ High LMX*

Atasan dan bawahan menilai hubungan antar keduanya berkualitas baik, artinya baik atasan maupun bawahan memiliki persepsi yang sama mengenai rasa percaya, menghormati, saling menyukai. Hubungan ini akan muncul pada fase dewasa dalam perkembangan hubungan atasan dan bawahan

c. *Follower Overstimation*

Terjadi pada saat bawahan melihat hubungan ini tinggi tetapi atasan melihat kualitas hubungan ini kurang menguntungkan. Pada kategori ini, bawahan melihat dirinya melakukan pekerjaan karena merasa dipercaya, disukai dan memiliki pengaruh yang sama dengan atasan, serta bawahan merasa telah melakukan pekerjaan diluar pekerjaan formalnya. Sebaliknya atasan menilai kualitas hubungan ini sebagai transaksional. Akibatnya pada hubungan ini akan terjadi *miskomunikasi* atau salah persepsi.

d. *Follower Understimation*

Bawahan melihat kualitas hubungan yang kurang baik dan lebih ke arah transaksional, sedangkan atasan melihat hubungan lebih



positif. Bawahan tampaknya salah persepsi mengenai isyarat yang diberikan oleh atasan (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

5. Manfaat Leader Member Exchange

a. Kinerja

Kinerja bawahan berhubungan positif dengan LMX, hubungan ini dibangun dari tingkat kepercayaan, komitmen dan loyalitas yang tinggi sehingga memunculkan kontribusi yang tinggi pada meningkatnya kinerja kerja atasan dan bawahan (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

b. *Citizenship Behaviour*

Hasil Meta analisis menyebutkan bahwa OCB berhubungan positif dengan LMX, pada penelitiannya juga menjelaskan bahwa OCB pada individu lebih kuat hubungannya terhadap LMX jika dibandingkan antara OCB ke organisasi (Illies, Nahrgang, & Morgeson, 2017).

c. Komitmen Kerja

Bawahan yang memiliki kualitas LMX yang tinggi akan percaya terhadap dukungan dari atasannya sehingga bawahan akan lebih merasa nyaman untuk bekerja dan lebih berkomitmen terhadap tempat kerjanya, sedangkan atasan yang memiliki LMX akan menunjukkan komitmen terhadap tempat kerjanya karena merasa



mendapat dukungan dari bawahannya (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

6. Efek Samping Leader Member Exchange

Cogliser (2009) menyatakan ada 3 efek samping dari LMX :

- a. Bawahan yang menilai hubungannya baik dengan atasan maka akan bertindak semaunya, terlalu percaya diri meremehkan konsekuensi kerja seperti PHK, promosi, pemberian reward. Bawahan akan gagal memanfaatkan pelatihan, pengembangan diri karena berasumsi bahwa atasan puas dengan kualitas hubungan mereka.
- b. Bawahan menilai hubungan dengan atasan kurang menguntungkan, karena perasaan cemas yang tidak berdasar akan mengurangi kepuasan dan komitmen terhadap organisasi, reaksi negatif ini akan mengakibatkan *turn over* yang tinggi, *abseintsm* dan kinerja yang rendah,.
- c. Bawahan yang menilai hubungan dengan atasan negatif maka melihat usaha kerja tidak akan memperoleh *reward* organisasi yang akhirnya mengakibatkan self-efikasi dan kemauan belajar yang rendah sehingga menjadi pasif, dan depresi saat bekerja (*Cogliser et al., 2009*).



D. Penelitian Terdahulu

Pada tabel 1, berikut dijabarkan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini yaitu terkait *Organizational Citizenship Behavior*, *Cultural Values* dan *Leader member Exchange*.

Tabel 1
Matriks Penelitian Terdahulu Mengenai Cultural Values - Leader Member Exchange – Organizational Citizenship Behavior

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1	Raquel Duran Brizuela dan Grettel Brenes Leiva (2016)	Effects Of Power Distance Diversity Within Workgroups on Role Performance and Organizational Citizenship Behavior	Untuk menganalisis pengaruh keragaman jarak kekuasaan dalam kelompok kerja, perspektif kinerja dan tingkah laku OCB.	1. <i>Power Distance</i> 2. <i>Workgroups</i> 3. <i>Workgroups Diversity</i> 4. <i>Performance</i> 5. OCB	Responden penelitian ini yaitu karyawan dari Amerika Serikat. Penelitian ini melibatkan 51 kelompok kerja formal dengan total karyawan sebanyak 551 karyawan. Penelitian ini	1. Sebagian besar kelompok kerja memiliki rentang jarak yang berbeda memiliki efek negatif pada kinerja dari para karyawan. 2. Sebagian besar kekuatan keragaman	Persamaan : Pada penelitian ini menggunakan variabel <i>Power distance</i> dan OCB. Perbedaan : Pada penelitian ini tidak melihat pengaruh LMX.



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
					mengevaluasi OCB	kelompok kerja berpengaruh negatif terhadap dimensi OCB .	
2	Ashish Mahajan dan Soo Min Toh (2016)	Group Cultural Values and Political Skills : A Situationist Perspective on Interpersonal Citizenship Behavior	Perbedaan tingkat kelompok <i>power distance</i> dan <i>uncertainty avoidance</i> dalam menjelaskan perbedaan antar pribadi perilaku kewarganegaraan.	1. <i>Political Skills</i> 2. OCB 3. <i>Group Power Distance</i> 4. <i>Group Uncertainty Avoidance</i>	Penelitian ini menggunakan sampel dari karyawan dan supervisor yaitu sebanyak 119 karyawan dan 38 supervisor.	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa dalam situasi dimana kelompok anggota merasakan hubungan yang baik dan lebih toleran sehingga dapat menjadi anggota organisasi yang baik.	Persamaan : Melihat pengaruh <i>Cultural Values</i> terhadap OCB. Perbedaan : Tidak melihat pengaruh LMX
3	Wimby Wandary dan Umi Hestika	Organizational Culture Values Influences to Lecturer's Organizational	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh nilai-	1. <i>Organizational Culture Values</i> 2. <i>Organizational Citizenship</i>	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi	Hasil penelitian ini adalah ada pengaruh antara nilai-nilai budaya organisasi	Persamaan : Melihat pengaruh <i>Cultural Values</i>



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty	nilai budaya organisasi terhadap OCB di antara para dosen	<i>behavior</i>	sedehana Menggunakan sampel sebanyak 47 responden.	terhadap OCB di antara dosen di fakultas ekonomi dan bisnis.	terhadap OCB. Perbedaan : Tidak melihat pengaruh LMX
4	Brent Goertzen (2007)	Dimensions Leader Member Exchange : An Examination of Outcomes	Untuk mengetahui hubungan LMX terhadap OCB dari manajer terhadap pegawai asosiasi profesional	LMX : 1. Affect 2. Loyalty 3. Contribution 4. Profesional Respect OCB (Smith, 1983) 1. Altruism 2. Generalized Compliance	Penelitian ini menggunakan metode Multiple Regresi analisis dengan 107 sampel dengan pengukuran LMX-MDM	Dimensi LMX berhubungan dengan dimensi altruism dan general compliance dari OCB	Persamaan : Melihat pengaruh LMX terhadap OCB Perbedaan : Penelitian sebelumnya menggunakan dimensi OCB yang berbeda yaitu 2 variabel dari Smith (1983) dan tidak melihat pengaruh <i>cultural value</i> .



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
5	Chun-His Vivian Chen, Shih-Jon Wang Wei-Shies Chang Chin-Shin Hu (2008)	The effect of Leader Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses	Untuk melihat pengaruh LMX pada kepercayaan bawahan terhadap atasannya dan persepsi dukungan dari pimpinan organisasi medis dan pengaruhnya pada OCB.	1. LMX 2. OCB 3. Trust 4. Supervisor Support	Sampel yang digunakan adalah 19 kepala rumah sakit dan 280 perawat. Survey berupa kuesioner dan menggunakan metode statistik <i>Confirmatory factor analysis</i> .	Dengan LMX yang tinggi maka dapat meningkatkan komitmen dari perawat, mengurangi <i>turnover</i> dan menginisiasi OCB mereka sehingga menciptakan organisasi yang efektif.	Persamaan : Melihat pengaruh LMX terhadap OCB. Perbedaan : Penelitian sebelumnya hanya melihat dampak LMX terhadap OCB tetapi tidak melihat pengaruh <i>cultural values</i> ..
6	Jian An Zhong, Wing Lam dan Ziguang Chen (2011)	Relationship between Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: Examining the Moderating role	Untuk melihat peran utama kekuasaan pada hubungan antara LMX dan OCB	1. LMX 2. <i>Empowerment Climate</i> 3. <i>Feelings of Empowerment</i>	Perusahaan China dengan sampel sebanyak 238 atasan dan bawahan dengan menggunakan kuesioner	LMX berpengaruh positif terhadap OCB.	Persamaan : Melihat pengaruh LMX terhadap OCB. Perbedaan : Penelitian sebelumnya



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		of Empowerment					hanya melihat dampak LMX terhadap OCB tetapi tidak melihat pengaruh <i>cultural values</i> ..
7	Gary Blau, Unnikammu Moideenkutty dan Kim Ingham (2010)	Leader-member Exchange as a Significant Correlate of Organizational and Occupational Sportsmanship Behaviors in a Health Service Settings	Untuk mengetahui hubungan perilaku sportsmanship dan LMX	1. LMX 2. Sportsmanship	Sampel sebanyak 223 perawat dan atasannya yang bekerja di rumah sakit Oman dengan survey menggunakan regresi	LMX signifikan mempengaruhi sportsmanship	<p>Persamaan : Melihat hubungan antara LMX dan OCB.</p> <p>Perbedaan : Penelitian sebelumnya hanya melihat dampak LMX terhadap OCB tetapi tidak melihat pengaruh <i>cultural values</i>..</p>



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
8	Fred O. Walumbwa, Russell Cropanzano dan Barry M. Goldman (2011)	How Leader-member Exchange Influences Effective Work Behavior : Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspective	Untuk mengetahui bagaimana memberi pengaruh perilaku yang efektif pada kerja	1. LMX 2. <i>Commitment to the Supervisor</i> 3. <i>Self-Efficacy</i> 4. OCB 5. <i>Job Performance</i>	Megggunakan sampel perawat di US dengan kuesioner sebagai instrument penelitian	LMX dari supervisor yang tinggi akan meningkatkan self efikasi dari bawahannya yang akan meningkatkan kinerja	Persamaan : Melihat pengaruh LMX terhadap OCB. Perbedaan : Penelitian sebelumnya hanya melihat dampak LMX terhadap OCB tetapi tidak melihat pengaruh <i>cultural values..</i>
9	Smriti Anand, Prajya Vidyarthi dan Sandra Rolnicki (2017)	Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors : Contextual effects of leader power distance and group task	Untuk mengetahui kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dengan memperhatikan <i>power distance</i> terhadap OCB	1. <i>Power Distance</i> 2. LMX 3. OCB	Menggunakan sampel sebanyak 245 karyawan yang berada di 54 kelompok kerja.	Diperoleh hasil bahwa OCB pada kelompok kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki <i>power distance</i> yang tinggi,	Persamaan : Mengetahui pengaruh power distance dan LMX terhadap OCB.



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		interdependence				begitu pula sebaliknya. Hal ini dipicu oleh hubungan atasan dan bawahan (LMX).	Perbedaan : Pada penelitian ini hanya melihat pengaruh dari salah satu dimensi <i>cultural values</i> yaitu <i>power distance</i> . Berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan dengan melihat semua dimensi <i>cultural values</i> .



E. Mapping Theory

Berdasarkan uraian sebelumnya yaitu variabel *organizational citizenship behavior*, *cultural values* dan *leader member exchange* memiliki beberapa dimensi yang dikemukakan oleh berbagai ahli. Berikut ini adalah *mapping theory* terhadap ketiga variabel tersebut.

Tabel 2
Mapping Theory

Organizational Citizenship Behavior	Cultural Values	Leader Member Exchange
Smith, Organ dan Near (1983) 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Generalized Compliance</i>	Geert Hofstede (1980) 1. <i>Power Distance index (PDI)</i> 2. <i>Uncertainty Avoidance index (UAI)</i> 3. <i>Individualism vs Collektivism (IDV)</i> 4. <i>Maskulin vs Feminim (MAS)</i>	Dansereau, Cashman, & Graen (1973) 1. <i>Vertical Dyad Linkage</i>
Organ (1988) 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Sportsmanship</i> 3. <i>Civic Virtue</i> 4. <i>Conscientiousness</i> 5. <i>Courtesy</i>	Geert Hofstede (1982-1994) 1. <i>Power Distance index (PDI)</i> 2. <i>Uncertainty Avoidance index (UAI)</i> 3. <i>Individualism vs Collektivism (IDV)</i> 4. <i>Maskulin vs Feminim (MAS)</i> 5. <i>LongTerm vs Short-Term Orientation (LTO)</i>	Graen (1976) 1. <i>LMX</i>
William and Anderson (1991) 1. <i>OCB-Organizational</i> 2. <i>OCB-Individual</i>	Geert Hofstede (2008) 1. <i>Power Distance index (PDI)</i> 2. <i>Uncertainty Avoidance index (UAI)</i> 3. <i>Individualism vs Collektivism (IDV)</i> 4. <i>Maskulin vs Feminim (MAS)</i> 5. <i>LongTerm vs Short-Term Orientation (LTO)</i> 6. <i>Indulgence vs. Restraint (IVR)</i> 7. <i>Monumentalism vs. Self-Effacement (MON)</i>	Dienesch & Liden (1986) 1. <i>Affect</i> , 2. <i>Contribution</i> 3. <i>Loyalty</i>
Van Dyne, Graham dan Dienesch (1994) 1. <i>Social Participation</i> 2. <i>Loyalty</i> 3. <i>Obedience</i> 4. <i>Functional Participation</i>	Geert Hofstede (2013) 1. <i>Power Distance index (PDI)</i> 2. <i>Uncertainty Avoidance index (UAI)</i> 3. <i>Individualism vs Collektivism (IDV)</i> 4. <i>Maskulin vs Feminim (MAS)</i> 5. <i>LongTerm vs Short-Term Orientation (LTO)</i> 6. <i>Indulgence vs. Restraint</i>	Liden & Maslyn (1998) 1. <i>Affect</i> , 2. <i>Contribution</i> 3. <i>Loyalty</i> 4. <i>Professional Respect</i>
Van Scotter dan ... (1996)

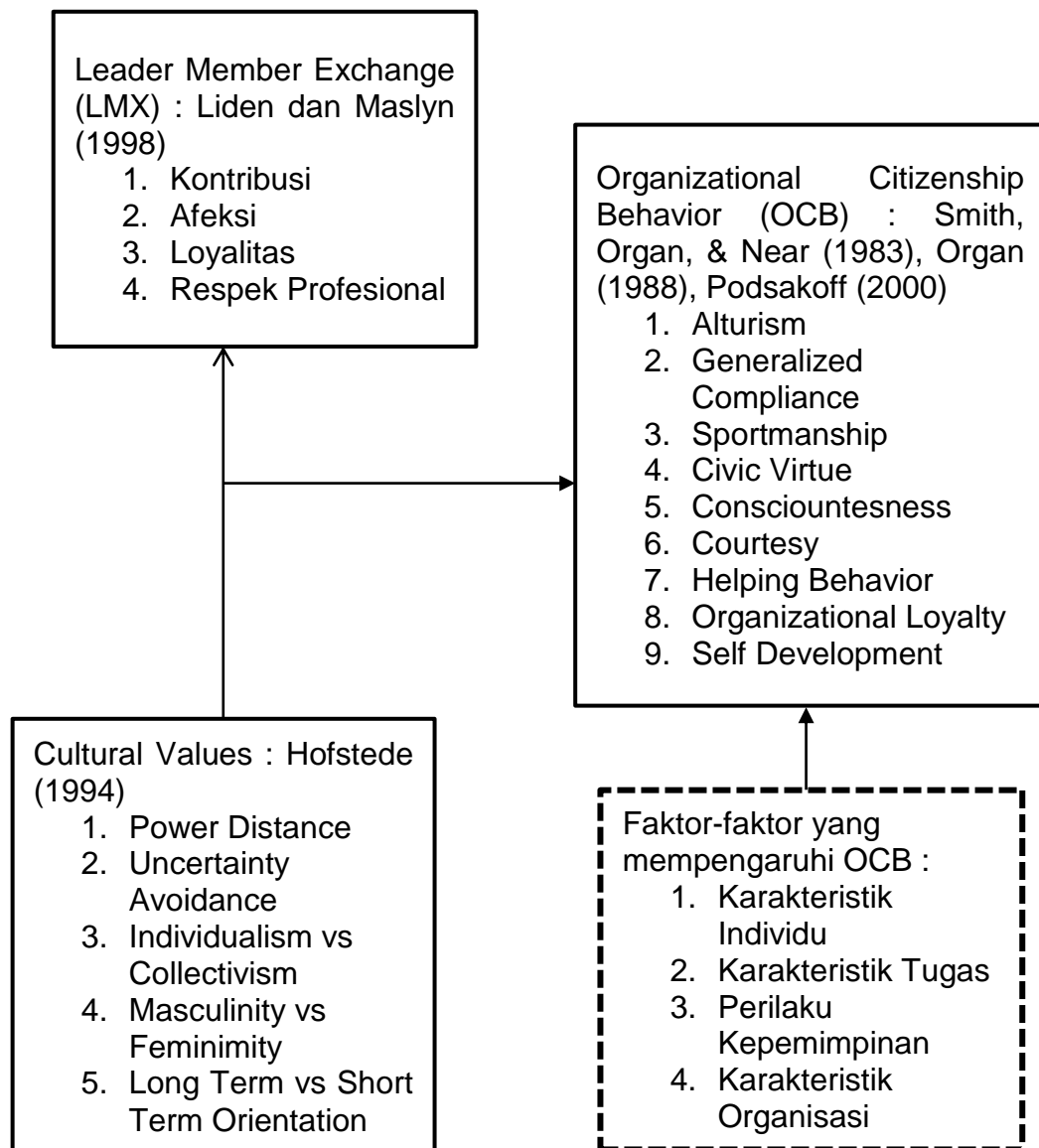


Organizational Citizenship Behavior	Cultural Values	Leader Member Exchange
Coleman dan Borman (2000) <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Interpersonal Citizenship Performance</i> 2. <i>Organizational Citizenship Performance</i> 3. <i>Job/Task Citizenship Performance</i> 	Globe (2004) <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Uncertainty Avoidance index (UA)</i> 2. <i>Power Distance index (PD)</i> 3. <i>Future Orientation (FO)</i> 4. <i>Institutional Collectivism (InC)</i> 5. <i>In-Group Collectivism (IgC)</i> 6. <i>Gender Egalitarianism (GE)</i> 7. <i>Assertiveness (AST)</i> 8. <i>Performance Orientation (PO)</i> 9. <i>Humane Orientation (HO)</i> 	



F. Kerangka Teori

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, maka kerangka teori pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2
Kerangka Teori Penelitian



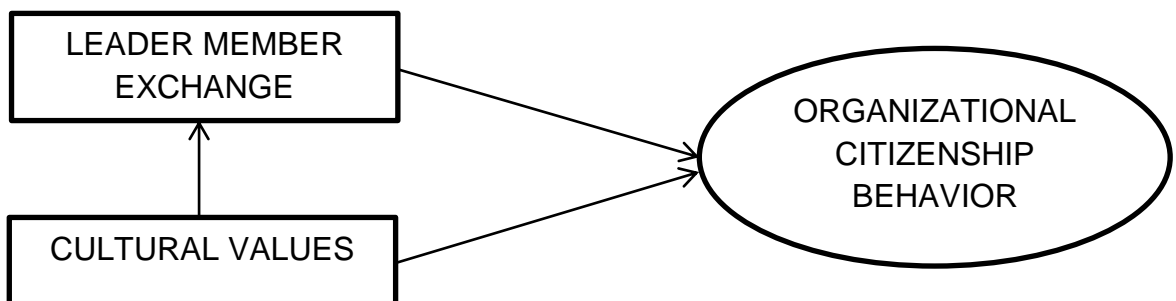
gan :

□ : Variabel yang di teliti

□ : Variabel yang tidak di teliti



G. Kerangka Konsep

Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel yang digunakan yaitu *cultural values*, *leader member exchange* sebagai variabel independen, serta *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen. Untuk lebih jelasnya, kerangka konsep pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Gambar 3
Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :

-  : Variabel Independen (Eksogen)
 : Variabel Dependen (Endogen)



H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang ada, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh *cultural values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
2. Terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
3. Terdapat pengaruh *cultural values* terhadap *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
4. Terdapat pengaruh *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

I. Definisi Operasional

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- a. Definisi Teori : *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela individu di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi (Organ, 1988).

- b. Definisi Operasional : Perilaku perawat yang secara sukarela bekerja di luar deskripsi pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan untuk peningkatan kinerja organisasi.



Indikator :

1) *Atruism*

Perilaku menolong rekan kerja (dalam hal ini perawat) yang lain ketika mengalami kesulitan secara sukarela

2) *Sportsmanship*

Perilaku tidak mengeluh dan menerma kondisi tempat bekerja

3) *Civic Virtue*

Totalitas dalam menggunakan aset pada pekerjaannya yang mendukung kemajuan unit, seperti mengikuti rapat, *up to date* dengan perubahan-perubahan yang terjadi di unit.

4) *Conscientiousness*

Disiplin saat bekerja sesuai peraturan yang berlaku

5) *Courtesy*

Perilaku yang menghindari masalah antar sesama perawat

c. Alat dan Cara Pengukuran : Kuesioner sebanyak 24 pertanyaan oleh Podsakoff (1999) dengan menggunakan skala rating :

d. Kriteria Objektif

1) OCB rendah : $< \text{Mean}$

2) OCB tinggi : $\geq \text{Mean}$

Nilai *mean* untuk OCB : 84



2. *Cultural Values*

- a. Definisi Teori : *cultural values* adalah elemen-elemen struktural dari budaya yang mempengaruhi kuat perilaku dalam situasi organisasi dan institusi (Hofstede, 1994).
- b. Definisi Operasional : *cultural values* adalah perilaku pegawai rumah sakit mengenai nilai-nilai, keyakinan, aturan dan norma-norma yang melingkupi suatu kelompok organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan tindakan individu atau kelompok di saat bekerja.

Indikator :

1) *Power Distance*

Perilaku Karyawan dalam menilai jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan.

2) *Uncertainty Avoidance*

Tingkatan dimana individu dalam suatu organisasi lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan situasi tidak terstruktur. Individu memiliki tingkat kekhawatiran mengenai ketidakpastian dan ambiguitas kemudian bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

3) *Collectivism*

Kecenderungan Karyawan untuk hidup sebagai anggota dalam kelompok yang lebih mengutamakan kewajiban kepada kelompoknya dari pada hak-hak pribadinya. Bersikap lebih



memperdulikan yang lainnya dibandingkan memfokuskan pada diri sendiri.

4) *Masculinity*

Nilai-nilai dimensi maskulin (*masculinity*) terkandung nilai daya saing, ketegasan, materialistik, ambisi dan kekuasaan.

5) *Long Term Orientation*

Lebih mementingkan masa depan. Mereka mendorong nilai-nilai pragmatis berorientasi pada penghargaan, sikap hemat dan kapasitas adaptasi.

c. Alat dan Cara Pengukuran : Kuesioner sebanyak 24 pertanyaan dengan menggunakan skala rating :

d. Kriteria Objektif

1) Cultural value rendah : $< \text{Mean}$

2) Cultural Value tinggi : $\geq \text{Mean}$

Nilai *mean* untuk *Cultural Values* : 82

3. *Leader Member Exchange (LMX)*

a. Definisi Teori : *Leader Member Exchange* adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja keduanya (Liden dan Maslyn, 1998)

Definisi Operasional : *Leader Member Exchange* adalah kualitas interaksi antara kepala instalasi dan perawat.



Indikator :

1) *Affect*

Terciptanya hubungan persahabatan antara kepala instalasi dan perawat.

2) *Loyalty*

Kesetiaan antara kepala instalasi dan perawat pada situasi apapun.

3) *Contribution*

Sejauh mana kerja keras perawat instalasi berkontribusi terhadap pekerjaannya.

4) *Professional Respect*

Sikap menghargai kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh kepala instalasi.

c. Alat dan Cara Pengukuran : Kuesioner sebanyak 12 pertanyaan oleh Liden dan Maslyn (1998) dengan menggunakan skala rating :

d. Kriteria Objektif

1) LMX rendah : $< \text{Mean}$

2) LMX tinggi : $\geq \text{Mean}$

Nilai *mean* untuk LMX : 39



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan rancangan observasional analitik dengan pendekatan *cross sectional*, yaitu pendekatan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu *cultural values* dan *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen. Skala yang digunakan adalah skala interval. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan uji statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah *path analysis*.

B. Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RS Universitas Hasanuddin pada bulan April-Mei 2019.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari subjek yang akan diteliti dan memenuhi syarat tertentu untuk menjawab masalah penelitian. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2016) bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.



Populasi dalam penelitian ini adalah perawat di RS Universitas Hasanuddin. Adapun jumlah perawat di RS Universitas Hasanuddin tahun 2019 adalah 220 perawat. Berikut merupakan rincian jumlah populasi perawat di Universitas Hasanuddin.

Tabel 3
Rincian Jumlah Populasi Penelitian
RS Universitas Hasanuddin Tahun 2019

No	Ruangan	Jumlah Perawat
1	Instalasi Gawat Darurat	26
2	Instalasi Rawat Jalan	24
3	Instalasi Rawat Inap	80
4	Instalasi Bedah Sentral	29
5	Instalasi Rawat Intensif	36
6	Perawatan Khusus	25
Total		220

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Sampel pada penelitian ini ditarik secara keseluruhan (*exhaustive sampling*) yaitu teknik pengambilan sampel dengan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria inklusi dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian. Namun dalam penelitian ini total sampel hanya sebanyak 207 responden. Hal ini disebabkan karena ada 13 orang perawat yang sedang cuti dengan beberapa alasan.



D. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil secara langsung oleh peneliti yang diperoleh melalui instrumen penelitian, dalam hal ini yaitu melalui kuesioner untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh *cultural values* dan *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat di RS Universitas Hasanuddin.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diambil secara tidak langsung oleh peneliti melainkan melalui pihak kedua. Data sekunder digunakan sebagai data pendukung yang diperoleh dari dokumen rumah sakit dan penelitian sebelumnya. Data ini bisa berupa profil rumah sakit, evaluasi rumah sakit melalui pencapaian Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit, data dari kepegawaian RS Universitas Hasanuddin.

E. Metode pengumpulan Data

Data adalah komponen terpenting sebagai penentu terhadap berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Data merupakan kumpulan fakta atau angka atau segala sesuatu yang dapat dipercaya kebenarannya sehingga dapat digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan. Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya. Kuesioner adalah pertanyaan

ur yang diisi sendiri oleh responden atau diisi oleh pewawancara membacakan pertanyaan dan kemudian mencatat jawaban yang



diberikan (Sugiyono, 2016). Sugiyono juga mendefinisikan bahwa kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis pada responden untuk dijawabnya.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan cara membagikan kuesioner kepada responden kemudian responden mengisi pertanyaan-pertanyaan yang termuat di dalam kuesioner tersebut. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang berisi pertanyaan yang harus diisi oleh responden. Untuk variabel *cultural values* diukur dengan menggunakan lima dimensi yang dikemukakan oleh Geert Hofstede (1994) yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *collectivism*, *masculinity* dan *long term orientation*. Untuk variabel *leader member exchange* menggunakan lima dimensi oleh Liden dan Maslyn (1998) yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution* dan *professional respect*. Sedangkan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan menggunakan lima dimensi yang dikemukakan oleh Organ (1988) yakni *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue* dan *sportsmanship*.

Metode kuesioner ini berdasarkan hasil analisa peneliti merupakan metode pengumpulan data yang efisien karena peneliti dapat mengetahui dengan pasti data dan informasi apa yang dibutuhkan terkait semua

yang di teliti.



F. Metode Pengukuran

Pengukuran data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya dan telah diuji validitas dan reliabilitas.

G. Metode Analisis Data

1. Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

a) *Editing*

Upaya untuk memeriksa kembali kebenaran data yang diperoleh. Setelah data dikumpulkan, selanjutnya adalah mengolah data sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas. Pada proses ini dilakukan pengecekan kembali jawaban responden untuk memastikan apakah responden mengisi semua kuesioner penelitian atau tidak.

b) *Coding*

Upaya yang dilakukan dengan memberi kode berkenaan dengan memberikan nomor atau simbol lainnya bagi jawaban-jawaban yang masuk sehingga jawaban dapat dikelompokkan ke dalam sejumlah kelas atau kategori yang terbatas. *Coding* dilakukan untuk memberikan kode pada atribut dari variabel untuk memudahkan

alisa.



c) *Entry*

Kegiatan memasukkan data yang sudah diberi kode ke dalam komputer menggunakan program komputerisasi untuk masing-masing variabel. Data yang sudah diberi kode pada setiap pertanyaan kemudian dianalisis.

d) *Cleaning*

Dilakukan untuk membersihkan kesalahan yang mungkin terjadi selama proses *input data*. Data *missing* dapat dibersihkan dengan melakukan *input data* yang benar.

H. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik untuk menjawab tujuan dari penelitian. Berikut analisis data yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Analisis Univariat

Analisis univariat adalah suatu teknik analisis data terhadap satu variabel secara mandiri, tiap variabel dianalisis tanpa dikaitkan dengan variabel lainnya. Analisis univariat biasa juga disebut analisis deskriptif atau statistik deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi fenomena yang dikaji. Analisis univariat merupakan metode analisis yang paling mendasar terhadap suatu data. Analisis univariat digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel secara deskriptif dengan menghitung

frekuensi dan proporsinya untuk mengetahui karakteristik dari penelitian.



2. Analisis Bivariat

Analisis bivariat menggunakan tabel silang untuk menyoroiti dan menganalisis perbedaan atau hubungan antara dua variabel. Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel independen pada dependen. Uji statistik yang digunakan adalah *korelasi pearson*. *Korelasi pearson* merupakan pengukuran parametric yang dapat menghasilkan koefisien korelasi yang berfungsi untuk mengukur kekuatan hubungan linier antara dua variabel. *Korelasi pearson* mempunyai jarak antara -1 sampai dengan +1. Jika koefisien korelasi adalah -1, maka kedua variabel yang diteliti mempunyai hubungan linier yang negatif. Jika koefisien korelasi +1, maka kedua variabel yang diteliti mempunyai hubungan linier yang positif. Tetapi jika koefisien korelasi menunjukkan angka 0, maka tidak terdapat hubungan antara dua variabel yang dikaji. *Korelasi pearson* digunakan apabila data berdistribusi normal dan terdiri dari dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Ketentuan untuk *korelasi pearson* yaitu sebagai berikut :

- 1) $p \text{ value} \geq \text{nilai } \alpha = 0,05$ maka H_0 diterima
- 2) $p \text{ value} \leq \text{nilai } \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak

3. Analisis Multivariat

Pada penelitian ini menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Melalui analisis jalur dapat ditemukan jalur mana yang paling



tepat dan singkat suatu variabel eksogen menuju variabel endogen yang terkait. Oleh karena itu, model analisis yang tepat untuk penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi linier berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Widaryano, 2005). Analisis jalur atau *path analysis* juga sering didefinisikan sebagai pengembangan langsung bentuk regresi linier berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat signifikansi hubungan antara sebab dan akibat dalam seperangkat variabel (Sarwono, 2007).

Penggunaan analisis jalur dalam suatu penelitian terdapat beberapa persyaratan yaitu terdapat variabel independen exogenous dan dependen endogenous serta terdapat variabel perantara untuk model mediasi. Jika dilihat dari persyaratan penggunaan analisis jalur, penelitian ini dapat menggunakan analisis jalur. Hal ini disebabkan karena pada penelitian ini terdapat variabel eksogen dan endogen serta terdapat variabel perantara untuk memediasi kedua variabel tersebut.

I. Penyajian Data

Hasil pengolahan dan analisis data ditampilkan dalam bentuk tabel yang dilengkapi dengan narasi sebagai penjelasan dan akan dibahas

membandingkan penelitian-penelitian terdahulu serta penelitian alan ataupun yang bertentangan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambaran umum lokasi penelitian akan memaparkan secara singkat kondisi lokasi penelitian yaitu Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar yang terdiri dari sejarah singkat, visi dan misi, jenis pelayanan dan sumber daya manusia.

1. Gambaran Umum RS Universitas Hasanuddin Makassar

a. Sejarah Singkat

Rumah sakit Universitas Hasanuddin adalah rumah sakit pendidikan milik Universitas Hasanuddin yang terletak di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Rumah Sakit Unhas didirikan untuk memenuhi UU No. 20 Tahun 2013 tentang Pendidikan Kedokteran yang menyatakan bahwa Fakultas Kedokteran harus memiliki Rumah Sakit Pendidikan untuk menghasilkan tenaga kesehatan yang berkualitas.

Rumah sakit Unhas dibangun berdampingan dengan RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo untuk membangun kolaborasi efisiensi penggunaan sarana, efisiensi pemanfaatan SDM dan mendukung Pengembangan *Academic Health Center*. Kolaborasi kedua RS ini tertuang pada *Memorandum of Understanding (MOU)* antara RS

r. Wahidin Sudirohusodo (RSWS) dengan RS Unhas untuk



mengembangkan pelayanan unggulan yang berbeda dengan maksud saling melengkapi.

Rumah Sakit Universitas Hasanuddin diresmikan oleh Menteri Pendidikan Nasional RI pada tahun 15 Februari 2010. Gedung rumah sakit terdiri dari tiga bangunan utama yaitu : Gedung A (*Eyes Center, Research Center dan Fertility Center*); Gedung B, C dan D (*Trauma Center*); serta Gedung E dan F (*Cancer dan Neuro Intervention Center*). Rumah sakit Unhas merupakan rumah sakit kelas B dengan kapasitas 240 tempat tidur yang ada saat ini.

b. Visi dan Misi

1) Visi

Menjadi pelopor terpercaya dalam memadukan Pendidikan, Penelitian dan Pemeliharaan Kesehatan yang bertaraf internasional.

2) Misi

- a. Menciptakan tenaga profesional yang berstandar internasional dalam pendidikan, penelitian dan pemeliharaan kesehatan.
- b. Menciptakan lingkungan akademik yang optimal untuk mendukung pendidikan, penelitian dan pemeliharaan kesehatan.



- c. Mempelopori inovasi pemeliharaan kesehatan melalui penelitian yang unggul dan perbaikan mutu yang berkesinambungan.
- d. Memberikan pemeliharaan kesehatan secara terpadu dengan pendidikan, penelitian yang berstandar internasional tanpa melupakan fungsi sosial.
- e. Mengembangkan jejung dengan institusi lain baik regional maupun internasional.

3) Motto

“Tulus Melayani”

c. Jenis Pelayanan

Saat ini rumah Rumah Sakit Universitas Hasanuddin melayani poliklinik spesialis dan subspecialis. Layanan Spesialis meliputi Pelayanan Bedah, Penyakit Dalam, Obstetri dan Ginekologi, Kesehatan Anak, Mata, Telinga Hidung Tenggorokan (THT), Kulit Kelamin, Jantung, Urologi, Saraf, Gigi Mulut, Paru, Bedah Saraf, Orthopedi, Psikiatri, Anestesiologi, Radiologi, Patologi Klinik, Patologi Anatomi, Forensik, Mikrobiologi dan Rehabilitasi Medik. Kemudian layanan Subspecialis terdiri dari Bedah, Penyakit Dalam, Kesehatan Anak, Obstetri dan Ginekologi, Mata, Telinga Hidung Tenggorokan (THT), Saraf, Jantung dan Pembuluh Darah, Kulit dan Kelamin, Jiwa,

, Orthopedi dan Gigi Mulut.



Rumah Sakit Unhas juga telah mengembangkan layanan unggulan yang terdiri dari *Cancer Center, Trauma Center, Eye Center, Diagnostic Center, Cerebral and Vascular Intervention Center, Fertility Endocrine Reproductive Center, Research Center, Assesment Alternative Medicine Center, Telemedicine and Education Center, Physiotherapy and Rehabilitation Center.*

d. Sumber Daya Manusia

Untuk dapat menunjang seluruh jenis pelayanan, Rumah Sakit Unhas telah didukung 834 sumber daya manusia (per Desember 2018) dengan rincian jenis ketenagaan sebagai berikut :

- 1) Tenaga Medis Keperawatan : 478 orang
- 2) Tenaga Non-Medis : 356 orang

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini akan menampilkan tabel yang merupakan distribusi frekuensi responden berdasarkan karakteristik umum responden dan distribusi jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian.

1. Analisis Univariat

Analisis univariat terdiri atas analisis deskriptif karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian dan analisis *crosstabulation* karakteristik responden dengan variabel penelitian.

ini akan menghasilkan distribusi frekuensi dan persentase tiap



karakteristik responden maupun variabel penelitian serta hasil *crosstab* dari keduanya.

a. Karakteristik Umum Responden

Karakteristik responden diuraikan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja dan status kepegawaian.

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

Karakteristik Variabel	Frekuensi	
	n	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	37	17.9
Perempuan	170	82.1
Jumlah	207	100
Umur		
21-30 tahun	164	79.2
31-40 tahun	43	20.8
Jumlah	207	100
Pendidikan Terakhir		
S1/ sederajat	186	89.9
S2	7	3.4
Lainnya	14	6.8
Jumlah	207	100
Masa Kerja		
>3 Tahun	161	77.8
<3 Tahun	46	22.2
Jumlah	207	100
Status Kepegawaian		
PNS	23	11.1
Pegawai tetap non PNS	14	6.8
Pegawai tidak tetap Non PNS	170	82.1
Jumlah	207	100

Source: Data Primer, 2019



Tabel 4 menunjukkan distribusi berdasarkan karakteristik umum responden di RS Universitas Hasanuddin Tahun 2019. Berdasarkan jenis kelamin, laki-laki sebanyak 37 responden (17,9%) dan perempuan sebanyak 170 responden (82,1%). Berdasarkan umur, proporsi tertinggi pada kelompok umur 21-30 tahun yaitu sebanyak 164 responden (79,2%) dan proporsi terendah yaitu pada kelompok umur 31-40 tahun (20,8%). Berdasarkan pendidikan terakhir, proporsi tertinggi pendidikan S1/ sederajat yaitu sebanyak 186 responden (89,9%) dan proporsi terendah pendidikan S2 yaitu sebanyak 7 responden (3,4%). Berdasarkan lama kerja, proporsi tertinggi pada lama kerja >3 tahun yaitu sebanyak 161 responden (77,8%) dan proporsi terendah pada lama kerja <3 tahun yaitu sebanyak 46 responden (22,2%). Sedangkan untuk status kepegawaian, proporsi tertinggi yaitu pegawai tidak tetap non PNS sebanyak 170 responden (82,6%) dan proporsi terendah yaitu pegawai tetap non PNS sebanyak 14 responden (6,8%) dan PNS sebanyak 23 responden (11,1%).

b. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian

Pada bagian ini memperlihatkan distribusi frekuensi variabel-variabel penelitian yang mencakup *Cultural Values* dan *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel eksogen serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel endogen. Berikut adalah nilai standar deviasi, median, nilai minimum dan maksimum setiap



Tabel 5. Nilai Mean, Standar Deviasi, Median, Minimum dan Maximum setiap Variabel

Variabel	Mean	Std. Deviasi	Median	Min.	Max.
<i>Cultural Values</i>	82.00	4.784	82.00	65.00	96.00
Leader Member Exchange	39.420	4.545	41.00	28.00	48.00
Organizational Citizenship Behavior	84.193	5.380	84.00	66.00	96.00

Sumber : Data Primer, 2019

1) Distribusi Frekuensi Tingkat *Cultural Values* di RS Universitas Hasanuddin Makassar

Cultural values adalah perilaku perawat rumah sakit mengenai nilai-nilai, keyakinan, aturan dan norma-norma yang melingkupi suatu kelompok organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan tindakan perawat di saat bekerja. Berdasarkan kriteria objektif yang telah dijelaskan, maka distribusi frekuensi tingkat *cultural values* di RS Universitas Hasanuddin dapat diketahui berdasarkan nilai *mean* (rerata). Pada variabel *cultural values*, diperoleh nilai *mean* yaitu 82, yang berarti bahwa jika ≥ 82 maka dikategorikan tinggi, sebaliknya < 82 maka dikategorikan rendah.

Perikut ini adalah distribusi frekuensi di RS Universitas Hasanuddin mengenai *Cultural Values* perawat.



Tabel 6. Distribusi Frekuensi Tingkat *Cultural Values* di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

No	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Tinggi	124	59,9
2	Rendah	83	40,1
Total		207	100

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa dari 207 responden, perawat di RS Universitas Hasanuddin yang memiliki tingkat *Cultural Values* tinggi yaitu sebanyak 124 responden (59,9), sedangkan yang memiliki tingkat *Cultural Values* rendah yaitu hanya sebanyak 83 responden (40,1%).

2) Distribusi Frekuensi Tingkat *Leader Member Exchange* di RS Universitas Hasanuddin Makassar

Leader Member Exchange adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja keduanya (Liden dan Maslyn, 1998). *Leader Member Exchange* juga dapat didefinisikan sebagai kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Berdasarkan kriteria objektif yang telah dijelaskan, maka distribusi frekuensi tingkat *Leader Member Exchange* di RS Universitas Hasanuddin dapat diketahui berdasarkan nilai *mean* (rerata). Pada variabel *Leader Member Exchange*, diperoleh nilai *mean* yaitu 39, yang berarti bahwa jika ≥ 39 maka dikategorikan tinggi,

ya < 39 maka dikategorikan rendah.



Berikut ini adalah distribusi frekuensi di RS Universitas Hasanuddin Makassar mengenai *Leader Member Exchange*.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Tingkat *Leader Member Exchange* di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

No	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Tinggi	146	70,5
2	Rendah	61	29,5
Total		207	100

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 7, diketahui bahwa dari 207 responden, perawat di RS Universitas Hasanuddin yang memiliki tingkat *Leader Member Exchange* tinggi yaitu sebanyak 146 responden (70,5), sedangkan yang memiliki tingkat *Leader Member Exchange* rendah yaitu hanya sebanyak 61 responden (29,5%).

3) Distribusi Frekuensi Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* di RS Universitas Hasanuddin Makassar

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela individu di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi (Organ, 1988). *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat didefinisikan sebagai perilaku perawat yang secara sukarela bekerja di luar deskripsi pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan untuk peningkatan kinerja

si. Berdasarkan kriteria objektif yang telah dijelaskan, maka di frekuensi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* di RS



Universitas Hasanuddin dapat diketahui berdasarkan nilai *mean* (rerata). Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior*, diperoleh nilai *mean* yaitu 84, yang berarti bahwa jika ≥ 84 maka dikategorikan tinggi, sebaliknya < 84 maka dikategorikan rendah.

Berikut ini adalah distribusi frekuensi di RS Universitas Hasanuddin Makassar mengenai *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

No	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Tinggi	113	54,6
2	Rendah	94	45,4
Total		207	100

Sumber : Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa dari 207 responden, perawat di RS Universitas Hasanuddin yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* tinggi yaitu sebanyak 113 responden (54,6), sedangkan yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* rendah yaitu hanya sebanyak 94 responden (45,4%).

c. Analisis Crosstabulation Karakteristik Responden dengan Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan untuk melihat tabulasi silang antara variabel penelitian yang meliputi *Cultural Values*, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan karakteristik umum responden di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar.



1) *Cultural Values*

Berikut ini adalah analisis *crosstabulation* distribusi frekuensi variabel penelitian *Cultural Values* di RS Universitas Hasanuddin Makassar berdasarkan karakteristik umum responden.

Tabel 9. *Crosstabulation* Distribusi Frekuensi Variabel *Cultural Values* berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

Karakteristik	<i>Cultural Values</i>				Total	
	Tinggi		Rendah		N	%
	n	%	n	%		
Umur						
21 - 30 tahun	96	58,5	68	41,5	164	100
31 - 40 tahun	28	65,1	15	35,9	43	100
Jenis Kelamin						
Laki-laki	21	56,8	16	43,2	37	100
Perempuan	103	60,6	67	39,4	170	100
Pendidikan Terakhir						
S1/ sederajat	111	59,7	75	40,3	186	100
S2	5	71,4	2	28,6	7	100
Lainnya	8	57,1	6	42,9	14	100
Masa Kerja						
>3 Tahun	93	57,8	68	42,2	161	100
<3 Tahun	31	67,4	15	32,6	46	100
Status Kepegawaian						
PNS	9	39,1	14	60,9	23	100
Pegawai tetap non PNS	9	64,3	5	35,7	14	100
Pegawai tidak tetap Non PNS	106	62,4	64	37,6	170	100

Sumber : Data Primer, 2019

Tabel 9 menunjukkan bahwa rentang umur yang memiliki *Cultural Values* tinggi paling banyak yaitu pada rentang umur 31 - 40 tahun 65,1%, sedangkan yang memiliki *Cultural Values* rendah paling banyak yaitu terdapat pada rentang umur 21 – 30 tahun sebesar 41,5%.



Untuk jenis kelamin menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan yang memiliki *Cultural Values* tinggi paling banyak yaitu sebesar 60,6%, sedangkan yang memiliki *Cultural Values* rendah paling banyak yaitu jenis kelamin laki-laki sebesar 43,2%. Selain itu, jika dilihat dari pendidikan terakhir yang memiliki *Cultural Values* tinggi paling banyak yaitu tingkat pendidikan S2 dengan persentase sebesar 71,4% dan yang memiliki *Cultural Values* rendah paling banyak yaitu pada tingkat pendidikan lainnya, dalam hal ini yaitu D3 dengan persentase sebesar 42,9%. Kemudian untuk masa kerja responden dengan masa kerja <3 tahun yang memiliki *Cultural Values* tinggi paling banyak yaitu sebesar 67,4%, sedangkan yang memiliki *Cultural Values* rendah paling banyak yaitu yang memiliki masa kerja >3 tahun dengan persentase sebesar 42,2%. Jika dilihat dari status kepegawaian, pegawai tetap non PNS memiliki *Cultural Values* tinggi paling banyak yaitu sebesar 64,3%, sedangkan pegawai dengan status kepegawaian PNS memiliki *Cultural Values* rendah paling banyak yaitu dengan persentase sebesar 60,9%.

2) *Leader Member Exchange*

Berikut ini adalah analisis *crosstabulation* distribusi frekuensi variabel penelitian *Leader Member Exchange* di RS Universitas Hasanuddin Makassar berdasarkan karakteristik umum responden.



Tabel 10. Crosstabulation Distribusi Frekuensi Variabel *Leader Member Exchange* berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

Karakteristik	LMX				Total	
	Tinggi		Rendah		N	%
	n	%	n	%		
Umur						
21 - 30 tahun	112	68.3	52	31.7	164	100
31 - 40 tahun	34	79,1	9	20,9	43	100
Jenis Kelamin						
Laki-laki	23	62.2	14	37.8	37	100
Perempuan	123	72.4	47	27.6	170	100
Pendidikan Terakhir						
S1/ sederajat	134	72	52	28	186	100
S2	5	71.4	2	28.6	7	100
Lainnya	7	50	7	50	14	100
Masa Kerja						
>3 Tahun	113	70.2	48	29.8	161	100
<3 Tahun	33	71.7	13	28.3	46	100
Status Kepegawaian						
PNS	13	56.5	10	43.5	23	100
Pegawai tetap non PNS	11	78.6	3	21.4	14	100
Pegawai tidak tetap Non PNS	122	71,8	48	28,2	170	100

Sumber : Data Primer, 2019

Tabel 10 menunjukkan bahwa rentang umur yang mempersepsikan *Leader Member Exchange* tinggi paling banyak yaitu pada rentang umur 31 - 40 tahun sebesar 79,1%, sedangkan yang memiliki *Leader Member Exchange* rendah paling banyak yaitu terdapat pada rentang umur 21 – 30 tahun sebesar 31,7%. Untuk jenis kelamin menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan yang memiliki *Leader Member Exchange* tinggi paling banyak yaitu sebesar 72,4%, sedangkan yang memiliki *Leader Member Exchange* rendah paling banyak yaitu jenis kelamin laki-laki sebesar 37,8%. Selain itu, jika dilihat dari pendidikan terakhir yang memiliki *Leader*



Member Exchange tinggi paling banyak yaitu tingkat pendidikan S1/ sederajat dengan persentase sebesar 72% dan yang memiliki *Leader Member Exchange* rendah paling banyak yaitu pada tingkat pendidikan lainnya, dalam hal ini yaitu D3 dengan persentase sebesar 50%. Kemudian untuk masa kerja responden dengan masa kerja <3 tahun yang memiliki *Leader Member Exchange* tinggi paling banyak yaitu sebesar 71,7%, sedangkan yang memiliki *Leader Member Exchange* rendah paling banyak yaitu yang memiliki masa kerja >3 tahun dengan persentase sebesar 29,8%. Jika dilihat dari status kepegawaian, pegawai tetap non PNS memiliki *Leader Member Exchange* tinggi paling banyak yaitu sebesar 78,6%, sedangkan pegawai dengan status kepegawaian PNS memiliki *Leader Member Exchange* rendah paling banyak yaitu dengan persentase sebesar 43,5%.

3) *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut ini adalah analisis *crosstabulation* distribusi frekuensi variabel penelitian *Organizational Citizenship Behavior* di RS Universitas Hasanuddin Makassar berdasarkan karakteristik umum responden.

Tabel 11. *Crosstabulation* Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan Karakteristik Umum Responden di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

Karakteristik	OCB				Total	
	Tinggi		Rendah		N	%
	n	%	n	%		
Non PNS	88	53.7	76	46.3	164	100
PNS	25	58.1	18	41.9	43	100



Karakteristik	OCB				Total	
	Tinggi		Rendah		N	%
	n	%	n	%		
Jenis Kelamin						
Laki-laki	18	48.6	19	51.4	37	100
Perempuan	95	55.9	75	44.1	170	100
Pendidikan Terakhir						
S1/ sederajat	101	54.3	85	45.7	186	100
S2	4	57.1	3	42.9	7	100
Lainnya	8	57.1	6	42.9	14	100
Masa Kerja						
>3 Tahun	84	52.2	77	47.8	161	100
<3 Tahun	29	63	17	37	46	100
Status Kepegawaian						
PNS	15	65.2	8	34.8	23	100
Pegawai tetap non PNS	7	50	7	50	14	100
Pegawai tidak tetap Non PNS	91	53.5	79	46.5	170	100

Sumber : Data Primer, 2019

Tabel 11 menunjukkan bahwa rentang umur yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi paling banyak yaitu pada rentang umur 31 - 40 tahun sebesar 58,1%, sedangkan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* rendah paling banyak yaitu terdapat pada rentang umur 21 – 30 tahun sebesar 46,3%. Untuk jenis kelamin menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi paling banyak yaitu sebesar 55,9%, sedangkan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* rendah paling banyak yaitu jenis kelamin laki-laki sebesar 51,4%. Selain itu, jika dilihat dari pendidikan terakhir yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi paling banyak yaitu tingkat pendidikan S2 dan dalam hal ini tingkat pendidikan D3 dengan persentase sebesar dan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* rendah



paling banyak yaitu pada tingkat pendidikan lainnya, dalam hal ini yaitu S1/ sederajat dengan persentase sebesar 45,7%. Kemudian untuk masa kerja responden dengan masa kerja <3 tahun yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi paling banyak yaitu sebesar 63%, sedangkan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* rendah paling banyak yaitu yang memiliki masa kerja >3 tahun dengan persentase sebesar 47,8%. Jika dilihat dari status kepegawaian, pegawai PNS memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi paling banyak yaitu sebesar 65,2%, sedangkan pegawai dengan status kepegawaian pegawai tetap non PNS memiliki *Organizational Citizenship Behavior* rendah paling banyak yaitu dengan persentase sebesar 50%.

2. Analisis Bivariat

Untuk pengujian beberapa hipotesis perlu dilakukan uji *korelasi pearson*. Adapun hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut.

Tabel 12. Pengaruh *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Pengaruh *Cultural Values* terhadap *Leader Member Exchange* di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

	Variabel	Nilai p	Nilai r
	<i>Cultural Values</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.000	0.594
	<i>Leader Member Exchange</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.000	0.710
	<i>Cultural Values</i> <i>Leader Member Exchange</i>	0.000	0.589

Sumber : Data Primer, 2019



Tabel 12 menunjukkan korelasi antara *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai $p(0,000) < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh antara *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan besar korelasi 0,594 yang berada dalam kategori korelasi kuat.

Selanjutnya korelasi antara *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai $p(0,000) < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh antara *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan besar korelasi 0,710 yang berada dalam kategori korelasi kuat.

Kemudian korelasi antara *Cultural Values* terhadap *Leader Member Exchange* diperoleh nilai $p(0,000) < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh antara *Cultural Values* terhadap *Leader Member Exchange* dengan besar korelasi 0,589 yang berada dalam kategori korelasi kuat.

3. Analisis Multivariat

Uji multivariat dilakukan untuk menemukan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel, yaitu antara variabel *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange*. Berikut merupakan hasil analisis jalur (*path analysis*) pada variabel-variabel penelitian.



Tabel 13. Hasil analisis Jalur antara *Cultural Values*, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* di RS Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2019

Variabel	Koefisien	Nilai p	Keterangan	
<i>Cultural values</i> → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.303	0.000	Signifikan	Direct
<i>Leader Member Exchange</i> → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.652	0.000	Signifikan	Direct
<i>Cultural Values</i> → <i>Leader Member Exchange</i>	0.560	0.000	Signifikan	Direct
<i>Cultural Values</i> → <i>Leader Member Exchange</i> → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.325	0.325 > 0.303	Signifikan	Indirect

Sumber : Data Primer, 2019

Tabel 13 menunjukkan analisis jalur antara variabel berdasarkan hipotesis. Tabel ini menunjukkan pengaruh direct dan indirect pada variabel eksogen dan endogen. Untuk pengaruh *cultural values* ke *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai p (0,000) < 0,05 yang berarti terdapat pengaruh *cultural values* ke *organizational citizenship behavior* dengan besar pengaruh 0,303 yang berarti jika *cultural values* naik 1 poin maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar 0,303 poin.

Kemudian untuk pengaruh *leader member exchange* ke *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai p (0,000) < 0,05 yang berarti terdapat pengaruh *leader member exchange* ke *organizational*



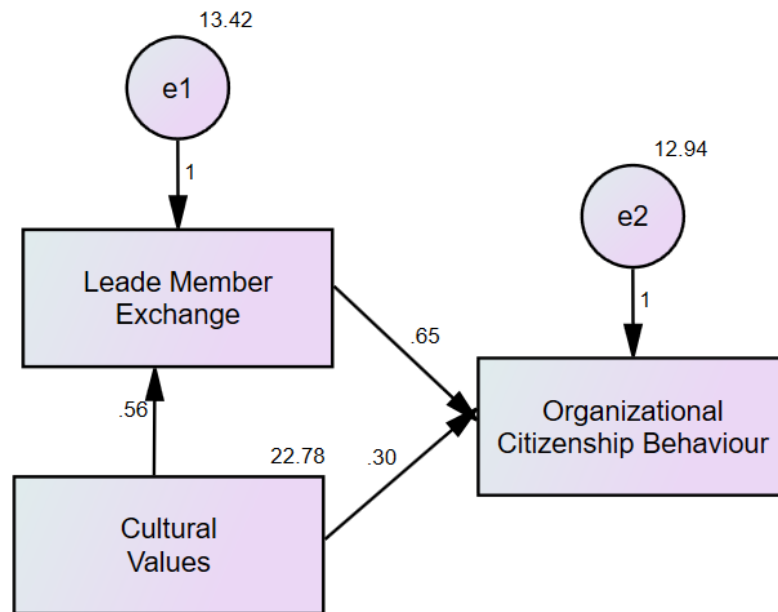
citizenship behavior dengan besar pengaruh 0,652 yang berarti jika *leader member exchange* naik 1 poin maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar 0,652 poin.

Sedangkan pengaruh *cultural values* ke *leader member exchange* diperoleh nilai $p (0,000) < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh *cultural values* ke *leader member exchange* dengan besar pengaruh 0,560 yang berarti jika *cultural values* naik 1 poin maka *leader member exchange* akan naik sebesar 0,560 poin.

Dan yang terakhir yaitu pengaruh secara tidak langsung antara pengaruh *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange* dinyatakan signifikan karena nilai koefisien *indirect* (0,325) > koefisien *direct* (0,303).

Adapun diagram jalur antara *cultural value* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange* yang ditunjukkan pada gambar 4.





Gambar 4. Analisis Jalur antara Cultural Value, Leader Member Exchange dan Organizational Citizenship Behavior

Gambar 4 menunjukkan pengaruh *direct* dan *indirect* pada variabel eksogen dan endogen. Untuk pengaruh *cultural values* ke *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai $p (0,000) < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh *cultural values* ke *organizational citizenship behavior* dengan besar pengaruh 0,303 yang berarti jika *cultural values* naik 1 poin maka *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar 0,303 poin. Pada pengaruh *leader member exchange* ke *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai $p (0,000) < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh *leader member exchange* ke *organizational citizenship behavior* dengan besar pengaruh 0,652 yang berarti jika *leader member exchange* naik 1 poin *organizational citizenship behavior* akan naik sebesar 0,652 poin. Pengaruh *cultural values* ke *leader member exchange* diperoleh nilai p



(0,000) < 0,05 yang berarti terdapat pengaruh *cultural values* ke *leader member exchange* dengan besar pengaruh 0,560 yang berarti jika *cultural values* naik 1 poin maka *leader member exchange* akan naik sebesar 0,560 poin.

C. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *cultural value* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange*. Penelitian ini dilakukan pada seluruh perawat di RS Universitas Hasanuddin. Data kuantitatif yang merupakan hasil penelitian telah disajikan dan dideskripsikan pada bagian sebelumnya. Pembahasan ini akan meninjau referensi dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sejumlah variabel yang diteliti.

Adapun pembahasan untuk menjawab hipotesis dan tujuan penelitian serta pembahasan mengenai karakteristik responden akan diuraikan di bawah ini.

1. Karakteristik Responden

Hasil yang diperoleh pada karakteristik responden berdasarkan jeni kelamin, kelompok umur, pendidikan terakhir, lama bekerja dan status kepegawaian pada tabel. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa terdapat beberapa hubungan antara variabel individu atau demografis tertentu.



a. Jenis Kelamin

Cooper (2011) mengemukakan bahwa jenis kelamin/*gender* mempengaruhi cara karyawan berperilaku dan penafsiran perilakunya, *gender* dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang tempat kerja dan reaksi sikap mereka terhadap orang lain dalam suatu organisasi. Penelitian berdasarkan *gender* pada OCB telah dilakukan pula oleh Heilman dan Chen (2005), yang mengatakan terdapat perbedaan tingkat OCB pada perbedaan jenis kelamin (Heilman and Chen, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Ruble (1983) mengemukakan bahwa sikap seperti baik hati, memahami, melindungi orang lain lebih banyak ditemukan pada tipikal perempuan dibandingkan laki-laki dan sikap ini di prediksi dapat mempengaruhi OCB di tempat kerja (Ruble, 1983). Heilman dan Chen (2005) mengemukakan bahwa perempuan lebih memiliki OCB dibandingkan dengan laki-laki dimana perempuan dianggap lebih rela membantu orang lain dan lebih murah hati (Heilman and Chen, 2005).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di RS Universitas Hasanuddin dimana diperoleh hasil bahwa perempuan memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sean dan Joel (2013) yang mengemukakan bahwa perempuan dianggap memiliki tingkat OCB yang

tinggi dibandingkan laki-laki. Hal tersebut dikarenakan beberapa yang dikategorikan sebagai bentuk OCB biasanya lebih banyak



dilakukan oleh perempuan, seperti dapat menjadi pendengar yang baik dan mampu memberikan alternatif solusi terhadap permasalahan yang dialami oleh rekan kerja, mampu mengatur dokumen dan proses administrasi lebih rapi dan terstruktur, serta terlihat lebih tulus dalam membantu hal-hal yang bukan pekerjaannya karena biasanya disertai dengan senyuman dan respon yang lebih lembut (Sean and Joel, 2013).

Ada perbedaan yang cukup mencolok antara laki-laki dan perempuan dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat kerja. Pegawai perempuan memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki (Dirican dan Erdil, 2016).

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian pada kategori jenis kelamin tampak bahwa tidak ada perbedaan tingkat OCB antara laki-laki dan perempuan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Francis (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan pada tingkat OCB (Francis, 2014). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Francis (2014), menurut Sartika (2016) tidak ada pula perbedaan tingkat OCB antara laki-laki dan perempuan.

b. Kelompok Umur

Berdasarkan kelompok umur, responden dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kelompok umur yaitu 21-30 tahun dan 31-40 tahun. Hasil dari

penelitian ini menunjukkan bahwa yang memiliki OCB tinggi terdapat pada kelompok umur 31-40 tahun dengan persentase sebesar 58,1%



dibandingkan dengan rentang umur 21-30 tahun. Singh (2010) berpendapat bahwa karyawan dengan usia yang lebih tua memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang masih muda (Singh, 2010). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh peneliti yang dilakukan di RS Universitas Hasanuddin.

Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad, Zakaria dan Quoquab (2010) yang mengemukakan bahwa pegawai yang berumur antara 20-30 tahun dianggap memiliki lebih banyak energi sehingga mampu bekerja lebih produktif dan berpeluang untuk memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di sektor pemerintahan dan masih berada pada usia produktif dapat menjadi salah satu faktor untuk memicu karyawan berperilaku OCB atau memiliki OCB yang tinggi.

c. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, hasil penelitian yang dilakukan pada perawat di RS Universitas Hasanuddin didominasi oleh lulusan D3 dan S2 yang memiliki tingkat OCB tinggi. Namun karyawan lulusan S1/ sederajat lebih banyak dibandingkan lulusan D3 dan S2. Menurut Devin (2012), latar belakang pendidikan seseorang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku OCB pegawai. Perilaku OCB muncul karena dorongan rasa kemanusiaan untuk saling membantu atau

menurunkan beban, dimana semua orang dari berbagai level pendidikan tersebut dapat melakukan hal tersebut tanpa harus dipersyaratkan



dengan berbagai kondisi yang berhubungan dengan tingkat pendidikan seseorang (Devin, 2012).

d. Lama Bekerja

Menurut Handoko (2007) lama kerja dapat dikategorikan menjadi dua yaitu lama kerja kategori baru yaitu <3 tahun dan lama kerja kategori lama yaitu >3 tahun. Berdasarkan lama masa kerja, hasil penelitian yang dilakukan pada perawat di RS Universitas Hasanuddin dibagi menjadi dua kategori yaitu kurang dan lebih dari tiga tahun. Semakin lama seorang karyawanbekerja, maka hal tersebut akan berpengaruh secara positif dalam meningkatkan OCB pegawai. Hal ini karena pegawai telah menjadi familiar dan merasa telah menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja sehingga rasa kepemilikan yang muncul akan memicu pegawai tersebut untuk selalu berusaha agar organisasi dapat terus tumbuh dan berkembang (Mohammad, Zakaria, & Quoquab, 2010).

Hasil penelitian Dirican dan Erdil (2016) menyatakan bahwa pegawai senior memiliki OCB lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai junior. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor misalnya pegawai yang memiliki usia lebih tua mempunyai kemampuan akademik yang lebih tinggi, mengerjakan lebih banyak pekerjaan sehingga telah memiliki lebih banyak pengalaman (Dirican & Erdil, 2016).

Namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai dengan

kerja yang kurang dari tiga tahun memiliki OCB yang lebih tinggi
dibandingkan dengan pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari tiga



tahun. Menurut asumsi peneliti, pegawai dengan masa kerja yang terhitung baru memiliki keinginan dan motivasi yang lebih tinggi daripada pegawai yang sudah lama bekerja. Hal ini tentunya dapat berpengaruh terhadap perilaku OCB pegawai tersebut di rumah sakit. Pegawai yang memiliki masa kerja kategori baru dianggap memiliki lebih banyak energi sehingga mampu bekerja lebih produktif dan berpeluang untuk memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi.

e. Status Kepegawaian

Berdasarkan status kepegawaian, hasil penelitian yang dilakukan pada perawat di RS Universitas Hasanuddin menunjukkan bahwa status kepegawaian PNS yang memiliki OCB paling tinggi dengan persentase sebesar 65,2%. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stamper dan Dyne (2001), pegawai dengan status kepegawaian yang tetap memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan kontrak atau yang bekerja paruh waktu. Hal ini dikarenakan status pegawai tetap membuat pegawai merasa telah mendapat kepastian sehingga mereka akan selalu berusaha untuk mengembangkan efektivitas dan produktivitas demi kelangsungan organisasi ke depannya. Sementara untuk pegawai yang hanya bekerja selama periode tertentu cenderung merasa tidak terlalu memiliki ikatan yang terlalu kuat dengan organisasi sehingga jarang untuk berpikir jauh tentang perkembangan organisasi ke



a.

2. Pengaruh *Cultural Values* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perawat di RS Universitas Hasanuddin

Hipotesis penelitian 3 (H3) dinyatakan bahwa *cultural value* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan diketahui bahwa *cultural value* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat di RS Universitas Hasanuddin. Nilai p yang ditunjukkan yaitu sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dalam hal ini hipotesis penelitian 3 (H3) diterima. Ini berarti bahwa tingginya tingkat *cultural value* perawat diikuti dengan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* perawat di RS Universitas Hasanuddin.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa OCB yang mampu memunculkan perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Perilaku OCB yang meningkat ditandai dengan meningkatnya perilaku inisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi, pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek, seperti bertanggung jawab untuk ikut terlibat, berpartisipasi dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

ada penelitian ini *organizational citizenship behavior* diartikan perilaku perawat yang secara sukarela bekerja diluar deskripsi



pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan untuk peningkatan organisasi. Tingkat *organizational citizenship behavior* perawat di RS Universitas Hasanuddin menunjukkan bahwa sebagian besar perawat memiliki OCB yang tinggi.

Jurnal yang ditulis Chien Min Huie (1988) mengemukakan bahwa penelitian mengenai OCB sudah dilakukan lebih dari 30 tahun. Pada saat itu, penelitian mengenai OCB menitik beratkan pada dampak atau pengaruh OCB terhadap perilaku individu. Markoczy (2004) menyatakan bahwa budaya berpengaruh terhadap OCB (Markoczy and Xin, 2004). Hofstede (1990) mendefinisikan budaya sebagai sikap dan perspektif bersama termasuk gaya hidup dan nilai-nilai yang sangat mempengaruhi perilaku seseorang (Hofstede, 1990).

Penelitian yang dilakukan oleh Zulhawati (2015) mengatakan bahwa nilai-nilai budaya berpengaruh langsung secara positif terhadap perilaku kewargaan dengan koefisien gamma sebesar 0,296. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa hasil perhitungan koefisien diperoleh nilai $r = 0,296$ dengan $p\text{-value} = 0,006$, karena nilai $p\text{-value} (0,006) < 0,05$, maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa nilai-nilai budaya berpengaruh secara positif terhadap perilaku OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulanda (2015) pada suku Minangkabau dimana tampak nilai F-hitung

model penelitian adalah sebesar 26,08 dengan nilai $p\text{-value} = 0,001$.

nilai $p\text{-value} (0,001) < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa



variabel *cultural values* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan berdasarkan hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini diketahui nilai p yaitu 0,000 dengan koefisien 0,303. Hal ini berarti $p (0,000) < 0,05$ artinya terdapat pengaruh positif *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior*. Jadi secara simultan *cultural values* mempunyai pengaruh searah terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pada variabel *cultural values* terdapat beberapa dimensi yang dapat secara langsung mempengaruhi perilaku perawat di dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satunya yaitu *power distance* (jarak kekuasaan) yaitu dimensi budaya pertama yang dikembangkan dan digunakan oleh Hofstede pada tahun 1980 yang didasarkan pada ketidaksetaraan manusia, khususnya mengenai hubungan antara atasan dan bawahan. Dan dimensi inilah yang merupakan salah satu dimensi yang digunakan Hofstede untuk mengukur budaya di suatu wilayah atau organisasi. Mulder (1977) menegaskan bahwa jika ada jarak kekuasaan yang kecil maka manajer akan lebih mungkin untuk meminta dukungan dan berkonsultasi dengan bawahannya ketika keputusan harus dibuat.

Mereka akan bekerja sama satu sama lain dan pegawai merasa lebih

dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang memuaskan atasan mereka.



Dimensi yang menjadi tolak ukur dalam penilaian variabel *cultural values* yaitu *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian). Ada ahli psikologi sosial asal Belanda yang meneliti bagaimana ketidakpastian dilihat oleh sebuah komunitas. Dia adalah Gerard Hendrik Hofstede yang menyelidiki tentang dimensi budaya di budaya kerja. Indonesia juga merupakan salah satu negara yang digunakan dan dinilai dalam proses penelitiannya dan diperoleh hasil bahwa dimensi budaya *uncertainty avoidance* masyarakat Indonesia berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kita lebih menyukai hal-hal yang pasti. Masyarakat cenderung emosional dan semua yang berkaitan dengan ketidakpastian akan menimbulkan kegelisahan dan sering melahrikan perilaku yang kontra produktif.

Uncertainty avoidance menurut Hofstede (2005) merupakan besarnya perasaan terancam yang dialami anggota masyarakat dalam keadaan tertentu dan situasi yang tidak pasti atau ambigu. Ketidakpastian diluar batas akan dapat menyebabkan kecemasan yang tidak dapat di toleransi. Perilaku ini dapat menjadi faktor penentu dalam melakukan pekerjaan di suatu organisasi. Pegawai yang memiliki *uncertainty avoidance* rendah dapat menerima ketidakpastian dalam lingkungan pekerjaannya secara lebih mudah sehingga mereka umumnya mempunyai keinginan dan keberanian yang besar dalam mengambil resiko. Selain itu

menganggap bahwa sesuatu yang berbeda di lingkungan si bukanlah sesuatu yang mengancam. Oleh karena itu mereka



mempunyai toleransi yang tinggi terhadap perilaku kreatif dan inovatif. Sedangkan berbeda halnya dengan *uncertainty avoidance* yang tinggi biasanya menghindari sesuatu yang belum pasti sehingga mereka menjadi terpacu pada sesuatu hal dan biasanya mereka lebih memiliki toleransi yang rendah kepada sesuatu yang dianggap berbeda dan baru. Maka perilaku ini sebaiknya dihindari di lingkungan pekerjaan. Pegawai di suatu organisasi apapun diharapkan menjadi seseorang yang dapat beradaptasi dengan perubahan apapun dan menjadi se kreatif mungkin sehingga dapat memberikan dampak yang baik pula terhadap organisasi.

3. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat di RS Universitas Hasanuddin

Hipotesis penelitian 2 (H2) dinyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan diketahui bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat di RS Universitas Hasanuddin. Nilai p yang ditunjukkan yaitu sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dalam hal ini hipotesis penelitian 1 (H1) diterima.

Teori LMX adalah teori yang telah terbukti menjadi teori yang digunakan untuk memahami efek kepemimpinan pada perilaku organisasi.

Teori ini berpendapat bahwa kualitas hubungan antara atasan dan

perawat berperan penting pada asumsi bawahan dengan lingkungan (Mansueti, Grandi and Grazio, 2016). *Leader Member Exchange*



yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas hubungan interaksi antara atasan dan bawahan.

Hasil penelitian yang memperlihatkan adanya pengaruh LMX terhadap OCB sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wayne (2002) bahwa kualitas hubungan *leader member exchange* yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB (Wayne, 2002). Riggio (1990) juga berpendapat apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini akan meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya, dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka (Riggio, 1990).

Hal tersebut sesuai dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), yang menyatakan bahwa *leader member exchange* dipersepsikan level tinggi oleh karyawan yang akan membuat mereka “merasa berkewajiban” untuk memberi imbalan baliknya (*reciprocity*). Ada perasaan “hutang budi” kepada organisasi ataupun atasannya yang harus dibalas. Mereka akan membalasnya dengan bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan atau menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi dalam bekerja. Jadi akan ada pertukaran antara

dengan organisasi dan antara pegawai dengan atasannya
akan memberikan dampak positif bagi organisasi.



Teori ini menjadi dasar pemahaman bahwa organisasi dan para pimpinannya berperan dalam menciptakan “perasaan berkewajiban” dan perilaku-perilaku pro-organisasional pada pegawai-pegawainya seperti perilaku OCB yang meningkat (Wayne, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2017) menunjukkan bahwa budaya memegang peranan penting pada pengaruh LMX terhadap OCB (Ibrahim, Ghani and Amin, 2017). Penelitian lain yang dilakukan oleh Findley, Giles and Mossholder (2000) mengemukakan bahwa interaksi langsung antara atasan yang memiliki sifat peduli dan perhatian sehingga dapat mengamati dan menghormati bawahannya. Hal tersebut akan meningkatkan rasa hormat sehingga bawahan akan bekerja semaksimal mungkin bahkan dengan sukarela membantu antar sesama rekan kerja yang akan dapat meningkatkan OCB bawahan (Findley, Giles and Mossholder, 2000).

Hasil penelitian Anshari (2018) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sejalan dengan penelitian tersebut, menurut Elshifa (2018) diperoleh hasil bahwa LMX berpengaruh secara signifikan terhadap OCB pada karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Hal tersebut menunjukkan secara statistik dapat ditunjukkan bahwa dalam penelitian ini LMX memiliki pengaruh positif dengan OCB. Sehingga semakin tinggi LMX seorang pemimpin maka akan dapat meningkatkan OCB. Tetapi berbeda dengan dengan penelitian yang

oleh Adrie Oktavio (2013) yang menyimpulkan bahwa LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.



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). Menurut Mahsud *et al.* (2010) pada kualitas LMX yang tinggi maka atasan akan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dianggap penting dan menantang dan bahkan memberikan *reward*, tetapi untuk kualitas LMX yang rendah atasan hanya berharap kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan inti, dan atasan tidak memberikan *reward* tambahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aryee (2006) menyebutkan bahwa dengan kualitas LMX yang tinggi antara atasan dan bawahan maka akan tercipta kepuasan kerja, kepuasan kinerja dan perilaku psikologi yang positif. Cogliser *et al.* (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa jika kualitas LMX rendah akan menyebabkan bawahan menilai hubungan dengan atasan kurang menguntungkan, karena perasaan cemas yang tidak berdasar akan mengurangi kepuasan dan komitmen terhadap organisasi, reaksi negatif ini akan mengakibatkan *turn over* yang tinggi, ketidakhadiran dan kinerja yang rendah, selain itu bawahan melihat usaha kerja tidak akan memperoleh *reward* organisasi yang akhirnya mengakibatkan kemauan belajar yang rendah, menjadi pasif, dan depresi saat bekerja.



Selain faktor kepemimpinan, perilaku bersedia membantu rekan kerja bisa dipengaruhi oleh faktor gaji. Berdasarkan jawaban pada

kuesioner diperoleh informasi bahwa dengan gaji yang diperoleh saat ini maka lebih banyak perawat yang akan bekerja sesuai dengan tugas pokok. Jika dilihat dari item pertanyaan yang lain seperti tindakan seperti apa yang akan dilakukan kepada rekan kerja yang melakukan sesuatu yang merugikan bagi rumah sakit demi kepentingan pribadinya ada beberapa yang memberikan jawaban akan mencoba mengerti kondisinya dibandingkan dengan tidak peduli dengan hal tersebut. Hal ini mencerminkan bahwa kebanyakan perawat yang memiliki rasa solidaritas antar sesama dan bisa ikut dalam membantu menyelesaikan jika terdapat permasalahan yang tidak dapat diselesaikan.

4. Pengaruh *Cultural Values* Terhadap *Leader Member Exchange* Perawat di RS Universitas Hasanuddin

Hipotesis penelitian 1 (H1) dinyatakan bahwa *cultural value* berpengaruh terhadap *leader member exchange*. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan diketahui bahwa *cultural value* berpengaruh terhadap *leader member exchange* pada perawat di RS Universitas Hasanuddin. Nilai p yang ditunjukkan yaitu sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dalam hal ini hipotesis penelitian 1 (H1) diterima.

Hofstede pertama kali memperkenalkan teorinya yang dapat digunakan untuk mengukur 4 dimensi budaya nasional yaitu *Power Distance index* (PDI), *Uncertainty Avoidance index* (UAI), *Individualism vs Collectivism* (IDV), *Maskulin vs Feminin* (MAS). Power distance adalah budaya pertama yang dikembangkan oleh Hofstede dan banyak



digunakan untuk mengukur tingkat *cultural values*. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *cultural values* terhadap *leader member exchange*. Konsep power distance didefinisikan sebagai jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan. Hal ini akan mempengaruhi kinerja bawahan jika hanya memiliki jarak kekuasaan yang rendah dengan atasan, ini dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antar atasan dan bawahan sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi. Hal ini tentu akan meningkat apabila interaksi antara atasan dan bawahan (*leader member exchange*) juga berkualitas. Jika kualitas LMX yang tinggi antara atasan dan bawahan akan menciptakan kepuasan kerja, kepuasan kinerja dan perilaku psikologi yang positif. Coglisser *et al.* (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa jika kualitas LMX rendah akan menyebabkan bawahan menilai hubungan dengan atasan kurang menguntungkan, karena perasaan cemas yang tidak berdasar akan mengurangi kepuasan dan komitmen terhadap organisasi, reaksi negatif ini akan mengakibatkan *turn over* yang tinggi, ketidakhadiran dan kinerja yang rendah, selain itu bawahan melihat usaha kerja tidak akan memperoleh *reward* organisasi yang akhirnya mengakibatkan kemauan belajar yang rendah, menjadi pasif, dan depresi saat bekerja.



5. Pengaruh Cultural Values Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Leader Member Exchange Perawat di RS Universitas Hasanuddin

Hipotesis penelitian 4 (H4) dinyatakan bahwa *cultural value* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *Leader Member Exchange*. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan diketahui bahwa *cultural value* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *Leader Member Exchange* pada perawat di RS Universitas Hasanuddin dengan nilai koefisien *indirect* 0,325 > koefisien *direct* 0,303. Jadi pengaruh *indirect cultural values* ke *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange* dinyatakan signifikan karena nilai koefisien *indirect* (0,325) > nilai koefisien *direct* (0,303).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Trisia (2014) terdapat pengaruh yang signifikan antara *cultural value* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian tersebut diperoleh nilai signifikansi (0,000) < 0,05, artinya memiliki makna bahwa H_0 ditolak atau H_1 diterima. Dengan demikian variabel *cultural value* berpengaruh secara sangat signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai (Trisia, 2014). Sejalan dengan penelitian ini, Cohen (2015) mengemukakan bahwa diperoleh hasil terdapat pengaruh yang signifikan antara *cultural* terhadap *organizational citizenship behavior* (Cohen, 2015).



Untuk melihat pengaruh *indirect* maka dilakukan *path analysis*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh *cultural value* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *Leader Member Exchange* terhadap perawat di RS Universitas Hasanuddin. Sejalan dengan penelitian ini, penelitian yang dilakukan oleh Smriti Anand, Prajya Vidyarthi dan Sandra Rolnicki (2017) yang mengemukakan bahwa *cultural values* dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* tetapi melalui *leader member exchange*.

Hal ini dipengaruhi oleh salah satu dimensi yang dimiliki oleh *cultural values* yaitu *power distance* (jarak kekuasaan) yang diperkenalkan oleh Hofstede. Jarak kekuasaan didasarkan pada ketidaksetaraan manusia, khususnya mengenai kekuatan yang terlibat dalam hubungan antara bos dan karyawan (Hofstede, 2011). Secara umum jarak kekuasaan adalah salah satu dimensi yang digunakan oleh Hofstede untuk mengukur budaya masyarakat di suatu negara.

Konsep jarak kekuasaan dapat dibawa ke pendekatan organisasi dengan mendefinisikannya sebagai ukuran ketidaksetaraan kekuasaan antara bos dan bawahan, yang dirasakan oleh individu yang kurang kuat (Mulder, 1977). Mead (1954) menegaskan bahwa terdapat jarak kekuatan yang kecil maka manajer lebih mungkin untuk meminta dukungan dan

ultasi dengan bawahan mereka ketika keputusan harus dibuat. ebut dapat menyebabkan adanya kerja sama antara atasan dan



bawahan kemudian pegawai memiliki hanya sedikit rasa takut dengan atasan dan jarak antara satu sama lain cukup kecil sehingga bawahan lebih mudah mendekati atasan sehingga akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Sebaliknya jika adanya jarak kekuatan yang besar maka karyawan akan melakukan sesuai dengan arahan atasan. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kurangnya interaksi antara atasan dan bawahan sehingga akan menyebabkan kesulitan dalam berkomunikasi serta kesulitan dalam bekerja sama (Hofstede, 2011).

Bawahan yang ditempatkan di lingkungan dengan jarak kekuasaan yang besar enggan untuk terlibat dalam keputusan, mereka secara pasif melaksanakan instruksi atasan mereka dan oleh karena itu atasan akan memiliki kekuasaan yang tidak terbatas atas bawahan (Khatri, 2009). Dalam konteks jarak kekuasaan yang besar, tingkat ketergantungan bawahan pada atasan sangat tinggi dan jarak antara bawahan dan atasan cukup besar sehingga bawahan tidak mungkin mendekati atasan mereka secara langsung (Hofstede, 2010). Selain itu Paulus (2005) mempelajari dampak jarak kekuasaan pada proses tim yang berbeda yaitu seperti pengambilan keputusan, komunikasi, pencapaian tujuan, distribusi peran dan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa tim dengan jarak kekuasaan rendah memiliki kinerja yang hebat ketika berhadapan dengan konflik yang terjadi (Paulus, 2005). Riggio (1990) juga berpendapat apabila

atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan angan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan



merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini akan meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya, dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka (Riggio, 1990).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meyden (2014) yang mengemukakan bahwa dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan tinggi, maka individu atau karyawan akan semakin ingin melakukan peran ekstra karena mereka ingin berhasil memberikan kesan yang baik kepada atasan mereka. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *cultural values* mempunyai peran dalam memoderasi hubungan terhadap OCB (Meyden, 2014).

Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Yulanda (2015) pada suku Minangkabau yang menunjukkan bahwa nilai budaya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan oleh nilai $p (0,077) > 0,05$, hal ini berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *cultural value* terhadap *organizational citizenship behavior* (Yulanda, 2015).

D. Implikasi Penelitian

Temuan-temuan yang diperoleh dari hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih dan kontribusi dalam proses manajerial di rumah sakit. Kolaborasi profesi yang ada di rumah sakit membutuhkan

in organisasi agar perawat dapat termotivasi dan memiliki loyalitas komitmen terhadap profesinya di rumah sakit (Eyupoglu, 2015).



Perilaku OCB pegawai dapat memberikan kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan di sebuah rumah sakit (Rudyanto, 2012). Hal ini merupakan salah satu bagi pihak manajemen rumah sakit untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan kepuasan konsumen melalui peningkatan OCB pegawai.

Untuk mendorong OCB secara efektif, para atasan harus mengidentifikasi tujuan-tujuan yang memotivasi pegawai dan memberikan berbagai alternatif serta solusi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang akan berdampak pula pada organisasi (Finkelstein, 2004). Atasan harus mengkomunikasikan harapannya kepada bawahannya serta dapat membuat pegawai merasa percaya diri sehingga mereka dapat memiliki kinerja sesuai yang diharapkan (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Pegawai yang memiliki tingkat OCB yang tinggi apabila mereka merasa nyaman di tempat kerja mereka yang dipengaruhi oleh salah satu faktornya yaitu pemimpin. Selain itu kebijakan, proses, metode dan prosedur dalam bekerja juga harus diterapkan dalam artian baik atasan maupun bawahan harus mampu bersikap profesional di tempat kerja (Mohammad, Quoquab, & Omar, 2016). Hal tersebut selain akan meningkatkan motivasi pegawai juga akan memberikan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula

OCB pegawai. Pegawai dengan tingkat OCB yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik. Namun OCB pula dipengaruhi oleh



kepuasan kerja sehingga ketika pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaan atau atasannya maka akan dapat menyebabkan pegawai tersebut tidak mengerjakan tugas mereka, keluar dari pekerjaan atau melakukan protes sehingga berdampak pada kinerja pegawai tersebut.

Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai bergantung pada perilaku atasan. Hal ini menjadi penting apabila terjadi interaksi antara atasan dan bawahan seperti ketika atasan menerima saran dan menghargai perbedaan pendapat, terjalin komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, atasan merespon kebutuhan kerja pegawai sehingga pegawai merasa memiliki wadah untuk menyalurkan pendapat dan aspirasi serta mempunyai fleksibilitas dalam berpendapat. Dan juga kewajaran dalam melaksanakan pekerjaan, serta menciptakan hubungan yang baik antar berbagai profesi di rumah sakit baik tenaga medis maupun non-medis.

Hal yang disebutkan tersebut menjadi kesempatan dalam menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Hal yang paling mudah adalah dengan memperhatikan gaji dan tunjangan pegawai yang merupakan bagian dari dukungan organisasi. Faktor tersebut merupakan salah satu faktor penting untuk memberikan kepuasan terhadap setiap pegawai. Selain itu faktor kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu interaksi atasan dan bawahan. Pegawai yang memiliki

...n baik dengan atasan misalnya memiliki kualitas interaksi yang



baik tentunya akan dapat bekerja dengan semaksimal mungkin dan hasil kerjanya pun akan lebih berkualitas.

Salah satu yang menjadi sumber resisten pegawai terhadap perubahan dalam organisasi adalah adanya perbedaan atau multi profesi yang bekerja dan saling berkolaborasi. Dibutuhkan peran pimpinan dan manajer dalam mencegah hal ini terjadi yaitu dengan cara melakukan berbagai pendekatan terhadap perubahan yang direncanakan, dipandu dan diarahkan yang tentunya masing-masing memiliki dampak pro dan kontra (Zafar & Naveed, 2014). Namun seiring berjalannya waktu hal tersebut akan dapat dijadikan pembelajaran sehingga ke depannya proses manajerial di rumah sakit akan dapat berjalan semakin baik.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Sehingga hal ini dapat dijadikan sumber ide bagi penelitian yang akan datang.

1. Peneliti tidak mengukur OCB dari sudut pandang komitmen afektifnya perawat.
2. Walaupun dalam pengisian kuesioner telah diberikan jaminan mengenai kerahasiaan dan anonimitas tetapi ada beberapa dari responden masih merasa tidak nyaman dalam mengungkapkan kondisi yang sebenarnya terjadi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
2. Terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
3. Terdapat pengaruh *cultural values* terhadap *Leader Member Exchange* (LMX) pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
4. Terdapat pengaruh *Cultural Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.



B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka adapun saran yang dapat diberikan adalah :

1. Untuk Manajemen Rumah Sakit

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen rumah sakit sebagai sumber informasi dan laporan analisis yang dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja perawat yang bekerja di rumah sakit. Pada akhirnya, orang-orang yang memiliki kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi dan memiliki jarak kekuasaan yang rendah akan dapat memberikan *performance* yang baik pula dan dapat berdampak baik bagi organisasi.
- b. Pimpinan rumah sakit dapat memperhatikan kualitas hubungan antara setiap kepala instalasi dan setiap perawat di RS Universitas Hasanuddin agar kinerja perawat dapat terus meningkat. Kegiatan yang dapat dilakukan seperti kegiatan bersama di luar kantor misalnya *outbond*. Hal ini dapat meningkatkan hubungan antara pemimpin dan pegawai, serta sesama pegawai pula.
- c. Pihak manajemen seharusnya memberikan kesempatan yang sama secara adil dan transparan dalam memberikan *reward* baik berupa pelatihan maupun insentif.

2. Untuk Perawat Rumah Sakit

Harapkan untuk perawat di rumah sakit dapat memperhatikan hubungan kerja dengan sesama perawat maupun dengan atasan



dengan mencerminkan perilaku saling membantu antar sesama rekan kerja. Hal ini dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan hasil yang akan didapatkan nantinya.

3. Untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan metode kualitatif guna menggali lebih dalam mengenai fenomena-fenomena terkait *cultural values*, *leader member exchange* dan *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh responden.
- b. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan variabel yang sama tetapi menggunakan metode kuasi eksperimental.



DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeth, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-506.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2017). 'Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors : Contextual effects of leader power distance and group task interdependence', *The Leadership Quarterly*. *International Leadership Association Elsevier*, 1-12.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2017). Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors : Contextual Effects of Leader Power Distance and Group Task Interdependence. *The Leadership Quarterly*, 1-12.
- Anshari, M. (2014). Affect and Organizational Citizenship Behavior : The Impact of Leader-Member Exchange.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 261-295.
- Aryee, S., & Xiong, Z. (2006). Leader – member exchange in a Chinese context : Antecedents , the mediating role of psychological empowerment and outcomes. 793-801.
- Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q., & Hartnell, C. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 1-25.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8(1), 9-32.
- Basu, E. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries. *Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.
- Basu, E., Pradhan, R., & Tewari, H. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.
- Triandis, H., & Segall, H. (2002). Cross-Cultural Psychology.



- Bhatla, N. (2017). The Effect of Dimensions of the Organizational Citizenship Behavior on performance of employees in Finance Sector with special reference to Banking sector in Lucknow. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(4), 152-160.
- Blau, G., Moideenkutty, U., & Ingham, K. (2010). Leader-member exchange as a significant correlate of organizational and occupational sportsmanship behaviors in a health services setting. *Emerald Insight*, 23(3), 219-232.
- Borman, & Motowidlo. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in *Personnel Selection in Organizations*. San Fransisco.
- Brizuela, R., & Brenes, L. (2016). Effects of Power Distance Diversity within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Tecnologia en Marcha*, 29(2), 63-76.
- Brizuela, R., & Leiva, G. (2016). Effects of Power Distance Diversity within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Tecnologia en Marcha*, 29(2), 63-76.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443-455.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behavior (OCB) : A Conceptual; Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Service Research*, 10(2), 25-44.
- Chen, C., & Chang, S. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange , Trust , Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. 16(4), 321-328.
- Chen, C., & Chang, S. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange , Trust , Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. 16(4), 321-328.
- Chen, X., Hui, C., & Segó, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922-931.
- ..., Eisenberger, R., Johnson, K., Sucharski, I., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role



performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.

Cogliser, C., Schriesheim, C., Scandura, T., & Gardner, W. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader – member exchange : Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*. Elsevier Inc, 20(3), 452-465.

Cohen, A. (2015). A Cross-Cultural Study of The Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Cross-cultural Research*, 1-28.

Cooper, C., Dewe, P., & Driscoll, M. (2011). Organizational Stress: A review and critique of theory, research, and applications . *Thousand Oaks: Sage*.

Devin, F., Zohoorian, Z., Peymanizad, H., & Sane, M. (2012). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and self-esteem among physical education teachers. *Social and Behavioral Sciences*, 1203-1207.

Dienesch, R., & Liden, R. (2016). Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development. 11(3), 618-634.

Dinka, D. (2018). Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance Assesment : The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15-26.

Dirican, A., & Erdil, O. (2016). An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 351-360.

Edgar, S. (2004). *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. USA: Jossey-Bass.

Eisenberger, Fasolo, & Davis-lamastro. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence , Commitment , and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Elenkov, S., & Manev. (2005). *Effects of Leadership on Organizational Performance*. New York: Institute of Technology.

Farmer, B., & Bauer, T. (2015). Leader – Member Exchange Theory.

Farmer, B., & Bauer, T. (2015). *Leader Member Exchange Theory*.

Farmer, B., & Enders, J. (2017). Support From the Top : Supervisors ' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader –



Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *92(2)*, 321-330.

Eyupoglu. (2015). The Organizational Citizenship Behaviour of Academic Staff in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 701-704.

Findley, H., Giles, W., & Mossholder, K. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *85(4)*, 634-640.

Finkelstein, P. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality. An International Journal*, *32(4)*, 383-398.

Francis. (2014). Organizational Citizenship Behaviour and Demographic Factors among Oil Workers in Nigeria. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, *19(8)*, 87-95.

George, J., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosaic behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, *75(6)*, 698-709.

Goertzen, B. (2007). Dimensions Leader-Member Exchange : An Examination of Outcomes. *3(1)*.

Gooty, J., & Yammarino, F. (2013). The Leader – Member Exchange Relationship : A Multisource , Cross-Level Investigation. 1-21.

Harris, K. (2015). An Examination of Multiple Predictors and Outcomes from Different Dimensions of LMX Relationship Quality.

Heilman, M., & Chen, J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior'. *Journal of Applied Psychology*, *90(3)*, 431-441.

Helmi, A., & Arisudana, I. (2009). Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi*, *36(2)*, 1-11.

Hofstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative science quarterly*, *35(2)*, 286-316.

Hofstede, G. (1994). Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural psychology*, *15(4)*, 417-433.

e, G. (2005). Cultures and Organizations : Software of the Mind', in Weifan Li. 1-9.



- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations Software Of The Mind Revised and Expanded Third Edition*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *International Association for Cross-Culture Psychology*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., & Bond, H. (1988). The Confucius Connection : From Cultural Roots To Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2012). *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ibrahim, R., Ghani, M., & Amin, A. (2017). International Review of Management and Marketing Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational ... Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behaviour Readiness ? *Evidence from State Government Agency*, 216-221.
- Ibrahim, R., Ghani, M., & Amin, A. (2017). International Review of Management and Marketing Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behavior. *Evidence from State Government Agency*, 216-221.
- Illies, R., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2017). Leader – Member Exchange and Citizenship Behaviors : A Meta-Analysis. 92(1), 269-277.
- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., & Zhen, K. (2011). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 17(6), 89-104.
- Joseph, D., Newman, D., & Sin, H. (2011). Leader Member Exchange (LMX) Measurement : Evidence for consensus, construct breadth and discriminant validity. *Research Methodology in Strategy and Management. Emerald*, 89-135.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations. 2nd edn*. New York: Wiley.
- Khatri. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in organisations. *Journal of Business Perspective*, 1-11.

R., & Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.



- Kuswandi. (2005). *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Laschinger, H. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality , Empowerment , and Core Self-evaluation on Nurse Manager ' s Job Satisfaction. *37(5)*, 221-229.
- Lee, C., & Chen, H. (2005). Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior - An Example From a Taiwan Regional Hospital. *13(4)*, 313-324.
- Lian, L., & Tui, L. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, *13(2)*, 59-96.
- Liden, R., & Maslyn, J. (2018). Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development. *24(1)*, 43-72.
- Lin, R., & Hsiao, J. (2014). The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, *5(3)*, 1-4.
- Lord, & Maher. (2011). *Leadership and Information Processing : Linking Perceptions and Performance*. Boston.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mahajan, A., & Soo, T. (2016). Group cultural values and political skills : A situationist perspective on interpersonal citizenship behaviors', *Journal of International Business Studies*. *Palgrave Macmillan UK*, 1-9.
- Mahajan, A., & Toh, S. M. (2016). Group cultural values and political skills : A situationist perspective on interpersonal citizenship behaviors. *Journal of International Business Studies*. *Palgrave Macmillan UK*, 1-9.
- Mahsud, R. (2010). Leader empathy , ethical leadership , and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality Antecedents. *25(6)*, 561-577.
- Masri, N., Grandi, M., & Grazio, A. (2016). The Leader Member Exchange (Lmx) in Organizational Health Context . Observational study at the Department of Rehabilitation. *International Journal of Medicine and Pharmacy*, *4(1)*, 1-38.



- Markoczy, L., & Xin, K. (2004). The Virtues of Mission in Organizational Citizenship Behavior. *China Europe Internasional Business School*, 2-29.
- Mead, M. (1954). Cultural Discontinuities and Personality Transformation. 3-16.
- Meyden, C., Basar, U., & Basim, N. (2014). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), 105-118.
- Mohammad, J., Zakaria, S., & Quoquab, F. (2010). Organizational citizenship behavior and commitment: do age and tenure make any difference. 1(3), 28-49.
- Mohammad, Quoquab, & Omar, R. (2016). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 562-570.
- Muhajir, H. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.
- Mulder. (1977). The Daily Power Game . *Administrative Science Quarterly*, 145-148.
- Mulder, M. (1977). he Daily Power Game. *administrative science quarterly*, 24(1), 145-148.
- Nasution, E., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 123-134.
- Northouse, P. (2012). *Leadership : Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Novliadi, F. (2007). Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. *Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara Medan*, 1-34.
- Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

D. W. (2015). *Organizational Citizenship Behavior*. Second Edition. Elsevier.



- Organ, D., & Ryan, K. (1995). *A Meta Analytic review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational citizenship Behavior*.
- Paulus, T. (2005). Teaching in Higher Education Power distance and group dynamics of an international project team : a case study Power distance and group dynamics of an international project team : a case study. *Teaching in Higher Education*, 10(1), 37-41.
- Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and OCBs. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, N., Mackenzie, S., Maynes, T., & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors : A review and recommendations for future research.
- Podsakoff, N., Whiting, S., & Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors : A Meta-Analysis.
- Podsakoff, P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & Mackenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P., Paine, J., & Bachrach, D. (2010). *Organizational Citizenship Behaviors*.
- Prabowo, A. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi Semarang). *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro*.
- Pratama, A. (2017). Hubungan Kepemimpinan dengan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat (Studi pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru). *Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik*, 1-13.
- Riggio, R. (1990). Introduction to industrial Organizational Psychology. *tionis Scott Foresman and Company*.

, & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.



- Robbins, S. (2013). *Organizational Citizenship Behavior*. 15th edn. PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Keduabelas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, N., Anthony, & Govindarajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruble, T. (1983). Sex stereotypes: Issues of change in the 1970s. *Sex Roles*, 9(3), 397-402.
- Rudyanto. (2012). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Pada Kualitas Layanan, Kepuasan Pelayanan dan Kinerja. *Universitas Sebelas Maret*.
- Sartika, L. (2016). Organizational citizenship behavior. *Jurnal Penelitian Kesehatan Suara Forikes*, VII(4), 188-196.
- Schermerhom, J., Hunt, J., Osborn, R., & Bien, M. (2010). *Organizational Behavior (11 Edition)*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sean, M., & Joel, T. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: effects on managerial evaluations. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 380-399.
- Shweta, J., & Srirang, J. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2).
- Siders, M., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*.
- Singh. (2010). Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, IX(4), 7-25.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, C., & Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior; a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.



- Sugiyono. (2016). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supit, I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Organization Citizenship Behavior Yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Non Medis RS Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(3), 351-368.
- Taghinezhad, F., Safavi, M., Raiesifar, A., & Yahyavi, S. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Iranian nurses : a multicenter study', BMC Research Notes. BioMed Central.
- Trisia, A. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Tetap di Kantor Pusat PT Garuda Indonesia (Persero) TBK. *Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia*, 1-24.
- Vukonjanski, J., Nikolic, M., Terek, E., & Ivin, D. (2015). The Influences of LMX Dimensions on Certain Dimensions of Organizational culture in Serbian companies. 5(2), 61-67.
- Walumba, F., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2011). How Leader – Member Exchange Influences Effective Work Behaviors : Social Exchange And Internal – External Efficacy Perspectives. 739-770.
- Wandari, W., & Anisah, H. (2015). Organizational Culture Values Influences to Lecturer ' s Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 236-242.
- Wandary, W., & Anisah, H. (2015). Organizational Culture Values Influences to Lecturer ' s Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 236-242.
- Wayne, S., Shore, L., Boomer, W., & Tetrick, L. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader – Member Exchange. 87(3), 590-598.
- William, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

W., & Hastin, A. (2015). Organizational Culture Values Influences to Lecturer ' s Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 236-242.



- Winarno, & Purba, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 1-13.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT Indeks.
- Yulanda, N. (2015). Pengaruh Nilai Budaya Bisnis pada Masyarakat Minangkabau terhadap Perilaku Kewirausahaan Pedagang Perantau di Tanah Abang. *Journal of Applied Business and Economics*, 2(1), 95-108.
- Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees Resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.
- Zhong, J., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader – member exchange and organizational citizenship behaviors : Examining the moderating role of empowerment. 609-626.
- Zulhawati. (2015). Analisis Pengaruh Nilai-Nilai Budaya, Pemberdayaan, Motivasi dan Perilaku Kewargaan terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(3), 378-389.



LAMPIRAN



PERSETUJUAN RESPONDEN PENELITIAN

Selanjutnya setelah membaca dan mendengar penjelasan pada *informed consent* penelitian, maka saya secara sadar dan sukarela **bersedia / tidak bersedia*** ikut dalam penelitian ini sebagai seorang responden penelitian sesuai dengan peran, hak dan kewajiban saya sebagaimana yang tercantum dalam *informed consent* penelitian.

Tanggal Kesiediaan : Tanggal __ / bulan __ / 2019

Nama : _____

Jabatan : _____

Tlp / Hp : _____

Email : _____

Nama dan tanda tangan responden : _____

Nama dan tanda tangan peneliti : _____

**Coret salah satu*



NO :

KUESIONER PENELITIAN**A. Identitas Responden**

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
4. Pendidikan : 1. SMA / Sederajat
2. D3 / Sederajat
3. S1 / Sederajat
4. S2
5. Lainnya,
5. Suku : 1. Bugis
2. Makassar
3. Toraja
4. Mandar
5. Lainnya,
6. Masa Kerja : 1. < 1 Tahun
2. 1 – 5 Tahun
3. 6 – 10 Tahun
4. > 10 Tahun
7. Jabatan :
8. Status Kepegawaian : 1. PNS
2. Kontrak
3. Honorer
4. Lainnya,

Petunjuk pengisian :

1. Pilihlah salah satu jawaban sesuai yang Anda alami dalam bekerja di tempat Anda dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom A, B, C atau D.

Setiap jawaban yang benar maupun jawaban yang salah dalam kuesioner ini, pilihlah jawaban yang betul-betul menggambarkan kondisi anda di lingkungan bekerja



1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Altruism

- 1) Ketika saya mengetahui rekan saya mengalami kesusahan dengan pekerjaannya, maka saya akan :
 - a. Membantu menyelesaikan pekerjaannya ketika diminta
 - b. Membiarkan dia menyelesaikan pekerjaannya karena itu adalah tanggung jawabnya
 - c. Menawarkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sampai selesai
 - d. Merekomendasikan teman lain yang bisa membantunya
- 2) Sikap saya ketika dimintai bantuan oleh rekan kerja saya :
 - a. Saya selalu siap memberikan bantuan
 - b. Saya akan membantu jika pekerjaan saya telah selesai
 - c. Saya akan memberikan bantuan dengan syarat dia harus membantu saya dilain waktu
 - d. Saya akan menyuruhnya meminta bantuan ke rekan kerja lain yang telah selesai dengan pekerjaannya
- 3) Ketika rekan kerja saya berhalangan hadir, maka saya :
 - a. Mengambil alih pekerjaannya di hari itu
 - b. Menunggu dia datang dan mengerjakannya bersama-sama
 - c. Tetap fokus pada pekerjaan saya sendiri
 - d. Mengajak rekan kerja yang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya
- 4) Ketika rekan kerja saya mempunyai permasalahan berkaitan dengan pekerjaannya, maka saya :
 - a. Menanggapi dan memberi berbagai alternatif penyelesaian
 - b. Mendengarkan ceritanya dengan penuh perhatian
 - c. Meminta maaf tidak dapat mendengarkan keluhannya karena saya sibuk menyelesaikan pekerjaan saya

Diam saja dan menganggap itu bukan urusan saya



- 5) Ketika ada karyawan baru di tempat kerja saya, sikap saya :
- Biasa saja
 - Berusaha mengenalkannya pada rekan kerja dan lingkungan kerja yang baru
 - Memperkenalkan diri dan menawarkan bantuan jika diperlukan
 - Menanggapi seperlunya

Civic Virtue

1. Apabila terjadi perubahan pimpinan maka sikap saya :
 - Bersikap biasa saja dan tetap fokus dengan pekerjaan saya
 - Menyesuaikan diri dengan kebijakan pimpinan baru
 - Menolak apabila terjadi perubahan
 - Merasa terbebani karena harus beradaptasi lagi dengan orang baru
2. Jika rumah sakit mengadakan sosialisasi yang terkait dengan pekerjaan saya maka saya :
 - Bersedia mengikuti sosialisasi untuk meng *up-date* pengetahuan saya
 - Mengikuti sosialisasi tersebut apabila dimandatkan oleh organisasi saya
 - Menyuruh karyawan baru untuk mengikuti sosialisasi tersebut
 - Lebih baik karyawan yang berpengalaman yang mengikuti sosialisasi tersebut
3. Ketika saya mewakili rumah sakit tempat saya bekerja pada suatu pertemuan antar rumah sakit, maka saya :
 - Menjelaskan kondisi rumah sakit apa adanya
 - Menceritakan hal-hal yang baik saja
 - Melebih-lebihkan kondisi yang terjadi agar terlihat baik
 - Membandingkannya dengan rumah sakit lain dan menganggap rumah sakit sendiri belum sebaik rumah sakit yang lain



4. Saya mengatur dokumen/surat yang ditujukan kepada saya di tempat kerja dengan :
 - a. Saya membaca dan mengarsipkannya dengan baik
 - b. Membaca dokumen tersebut dan membuangnya ketika sudah tidak digunakan lagi
 - c. Setelah dibaca, saya menumpuk dan menggabungkannya dengan dokumen lain
 - d. Menyimpan dan akan membacanya ketika saya memiliki kesempatan dilain waktu

Courtesy

1. Ketika menghadapi permasalahan dengan rekan kerja, maka saya :
 - a. Bersikap profesional seolah tidak terjadi apa-apa
 - b. Berdiam diri dan berpikir bahwa masalah akan selesai dengan sendirinya
 - c. Tetap fokus pada pekerjaan saya
 - d. Merasa terganggu sehingga saya akan berusaha untuk memperbaiki hubungan dengan rekan kerja
2. Rekan kerja memberikan amanah kepada saya untuk menyeteror laporan bulanan yang batas akhirnya hari ini tetapi saya berhalangan datang ke kantor maka :
 - a. Mencari cara agar laporan tersebut terkumpul tepat waktu
 - b. Saya akan mengumpulkan laporan meskipun terlambat
 - c. Saya tidak akan mengumpulkan laporan tersebut karena sudah melewati batas waktu
 - d. Menyerahkan konsekuensi sepenuhnya kepada rekan kerja karena menitipkan laporan tersebut kepada saya
3. Rekan kerja saya secara tidak sengaja meninggalkan ponselnya di meja kerja yang saya gunakan. Tindakan saya :

Mengecek kontak dan percakapan yang bersifat rahasia
Berbuat iseng terhadap rekan kerja lain



- c. Mencari dan segera mengembalikan ponsel tersebut kepada pemiliknya
 - d. Tidak melakukan apa-apa, menunggu sampai yang bersangkutan mencari sendiri
4. Ketika saya berbeda pendapat dengan rekan kerja lain, maka saya:
- a. Bersikeras dengan pendapat yang saya anggap benar
 - b. Menuruti pendapat rekan kerja untuk menghindari perselisihan
 - c. Meminta rekan kerja yang lain untuk melakukan voting
 - d. Mencari jalan tengah dengan menuruti pendapat rekan kerja tetapi juga tetap mempertimbangkan pendapat saya
5. Saya dapat menjadi panutan (*role model*) terhadap rekan kerja saya :
- a. Kadang-kadang
 - b. Ya
 - c. TidakTahu
 - d. Tidak sama sekali

Conscientiousness

1. Dengan jumlah gaji yang saya peroleh saat ini, maka saya :
- a. Akan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya
 - b. Sedang berusaha mencari pekerjaan di tempat lain
 - c. Bersedia membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya
 - d. Berusaha mencari pekerjaan tambahan di tempat lain
2. Jika jam kerja di rumah sakit dimulai pukul 08.00 Wita maka biasanya saya akan tiba di kantor pada saat :
- a. Sebelum jam kerja dimulai
 - b. Urusan pribadi saya selesai sehingga saya tidak bisa tepat waktu
 - c. Setelah jam 8 karena kondisi cuaca atau terjebak macet
- Saya dibutuhkan atau atasan mencari saya pada saat istirahat yang saya lakukan adalah :
- Makan / beribadah atau bermain sosial media



- b. Menyelesaikan urusan pribadi sampai selesai
 - c. Memaksimalkan pekerjaan yang belum selesai
 - d. Tetap bekerja dan akan istirahat setelah pekerjaan selesai
4. Ditempat kerja saya, meskipun ada karyawan yang tidak mematuhi peraturan, maka saya :
- a. Tidak peduli selama saya tidak melanggar peraturan
 - b. Menegur rekan yang tidak mematuhi peraturan
 - c. Menyesuaikan dengan situasi dan kondisi
 - d. Tetap mematuhi peraturan
5. Dalam bekerja, saya orang yang :
- a. Sering ceroboh
 - b. Sering mendapat koreksi
 - c. Melihat sekilas
 - d. Sangat teliti

Sportsmanship

1. Saya selalu bekerja secara optimal untuk hasil terbaik jika :
 - a. Memperoleh imbalan yang pantas
 - b. Demi kemajuan rumah sakit
 - c. Mendapat pujian
 - d. Diawasi oleh atasan
2. Saya merasa kekurangan alat pendukung di tempat kerja seperti keterbatasan ATK maka sikap saya :
 - a. Bekerja lebih lamban dan tidak optimum
 - b. Menunggu solusi menjadi lebih nyaman untuk bekerja kembali
 - c. Berusaha untuk tetap bertahan sambil melihat situasi
 - d. Tak ingin memikirkannya
3. Ketika rekan kerja melakukan sesuatu yang bisa merugikan rumah sakit demi kepentingan pribadinya, maka saya :

Tidak peduli dan tetap melakukan pekerjaan saya

Mengancam akan menceritakan hal tersebut kepada rekan kerja yang lain



- c. Melaporkan pada atasan
 - d. Mencoba mengerti kondisinya
4. Ketika melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, saya cenderung memusatkan perhatian pada :
 - a. Pencapaian tujuan
 - b. Kesalahan yang terjadi
 - c. Kerja keras tim
 - d. Pihak yang melakukan kesalahan
 5. Ketika saya menemukan banyak kesalahan yang berulang-ulang terjadi dalam rumah sakit ini, maka saya :
 - a. Membagi tugas secara adil dan memotivasi rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya
 - b. Menasehati rekan kerja agar sadar akan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
 - c. Bekerja sendiri yang penting tugas selesai
 - d. Melaporkan pada kepala instalasi agar diberi sanksi

2. Leader Member Exchange (LMX)

Affect

1. Ketika saya membutuhkan waktu untuk berdiskusi dengan atasan langsung saya, respon beliau :
 - a. Selalu sibuk
 - b. Selalu meluangkan waktunya
 - c. Sulit mengatur waktu
 - d. Saya harus menunggu beberapa waktu
2. Sikap saya ketika akan berdiskusi dengan atasan langsung saya adalah
 - a. Bersikap tenang namun tetap hati-hati
 - b. Santai saja karena hubungan kami sudah akrab seperti teman

Tegang karena saya jarang berinteraksi dengan kepala instalasi
Memikirkan berkali-kali hal yang akan saya sampaikan



3. Ketika atasan langsung saya bersikap humoris untuk mencairkan suasana, respon saya :
 - a. Menimpali dengan bahan candaan yang lain
 - b. Terpaksa tertawa karena menghargai usahanya
 - c. Beliau bukan orang yang humoris
 - d. Tertawa dengan candaan yang disampaikan

Loyalty

1. Ketika saya bekerja dan terlibat sedikit masalah sikap atasan langsung saya adalah
 - a. Membiarkan masalah tetap berlangsung
 - b. Mencari tahu dulu apakah saya adalah sumber masalah
 - c. Mencari tahu sejauh mana saya terlibat dalam masalah tersebut
 - d. Menyalahkan saya atas masalah tersebut
2. Sikap atasan langsung saya ketika mengetahui ada pihak yang ingin menjatuhkan saya :
 - a. Atasan saya akan menyuruh rekan kerja saya yang kompeten untuk membela saya
 - b. Bersikap cuek dan menganggap itu bukan urusannya
 - c. Atasan menyalahkan saya atas keributan tersebut
 - d. Atasan saya akan menjadi penengah
3. Jika terlibat dalam kegiatan rumah sakit dan saya secara tidak sengaja melakukan kesalahan kecil maka atasan langsung saya akan :
 - a. Atasan saya akan mencari bantuan untuk jalan keluar
 - b. Tetap memberi semangat dan memberi dukungan tanpa diminta
 - c. Itu bukan tanggung jawab atasan saya
 - d. Cenderung diam dan membiarkan saya menyelesaikannya sendiri

tribution

etika saya diminta untuk mengerjakan pekerjaan non formal sikap saya adalah



- a. Saya akan menerima setelah pekerjaan formal saya selesai
 - b. Saya bersedia dan langsung membantu
 - c. Menolak dengan halus dengan alasan memiliki pekerjaan yang belum selesai
 - d. Cuek dan fokus dengan pekerjaan saya
2. Jika atasan langsung saya meminta saya untuk mengerjakan pekerjaan yang membutuhkan usaha yg lebih keras dari biasanya, maka saya :
- a. Langsung menyetujui permintaan atasan
 - b. Mengkondisikan dengan pekerjaan saya saat ini
 - c. Setengah hati menerima pekerjaan tersebut karena takut dgn atasan
 - d. Meminta tolong rekan lain untuk mengerjakan
3. Pada saat atasan langsung saya memberikan tugas yang berat dan menuntut kemampuan tinggi maka saya :
- a. Berusaha sedikit demi sedikit untuk menyelesaikan walau memakan waktu yang panjang
 - b. Meninggalkan tugas begitu saja
 - c. Berusaha mencari bantuan orang lain
 - d. Berhenti untuk mencari selingan

Professional Respect

1. Jika atasan langsung saya memutuskan suatu tindakan yang ternyata berakibat fatal, maka sikap atasan saya :
 - a. Menyesali secara berkepanjangan keputusan yang telah dia perbuat
 - b. Menerima akibatnya dengan setengah menyesal
 - c. Menyalahkan bawahannya yang telah mendukung keputusannya

Menyalahkan bawahannya karena tidak mengingatkannya



2. Ketika saya mengajukan suatu usulan kepada atasan langsung saya namun menurunnya usulan tersebut kurang tepat maka sikap saya adalah
 - a. Merasa sangat kecewa
 - b. Mencoba mencari alternatif lain untuk diajukan lagi
 - c. Tidak merasa kecewa dan berusaha melupakan penolakan tersebut
 - d. Merasa kecewa tetapi berusaha melupakan penolakan tersebut
3. Selama bekerja dengan atasan langsung saya, saya menilai bahwa beliau adalah orang yang :
 - a. Terampil dan profesional
 - b. Biasa saja
 - c. Berkompeten namun tidak untuk pekerjaan ini
 - d. Tidak dapat memilih antara urusan pribadi dengan pekerjaan kantor

3. Cultural Values

Power Distance

1. Saat saya sebagai seorang atasan dalam pengambilan keputusan, maka saya :
 - a. Membuat Keputusan dengan berkonsultasi pada bawahan
 - b. Mempertimbangkan pendapat bawahan yang lebih berpengalaman dalam mengambil keputusan
 - c. Selalu mengambil keputusan sendiri
 - d. Membuat keputusan dengan berkonsultasi dengan bawahan untuk persoalan tertentu saja
2. Sikap saya sebagai seorang atasan ketika meminta pendapat kepada bawahan, maka saya :
 - a. Selalu melibatkan karyawan dalam diskusi kelompok
Selalu terbuka untuk menerima kritik/saran dari bawahan
Tidak pernah menanyakan pendapat kepada bawahan
Hanya menerimapendapat bawahan yang di sukai saja



3. Terkait dengan interaksi sosial dengan bawahan, maka saya :
 - a. Selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan dimana saja
 - b. Menjalinkan kerjasama dengan bawahan di kantor
 - c. Berinteraksi sosial dengan bawahan hanya dalam pertemuan formal saja
 - d. Tidak pernah berinteraksi sosial dengan bawahan
4. Berkaitan dengan keputusan atasan, maka :
 - a. Saya selalu dilibatkan dalam pertemuan atau rapat dalam mengambil keputusan kantor
 - b. Selalu setuju dengan keputusan kantor
 - c. Setuju bila menguntungkan pribadi saya
 - d. Tidak pernah setuju dengan keputusan kantor
5. Sebagai seorang atasan dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan, maka saya :
 - a. Menyelesaikan tugas selalu bekerjasama dengan bawahan
 - b. Mendelegasikan tugas kepada bawahan jika tugas yang berat saja
 - c. Mendelegasikan tugas hanya kepada bawahan yang dipercaya
 - d. Tidak pernah mendelegasikan tugas kepada bawahan

Uncertainly Avoidance

1. Sikap anda terhadap persyaratan pekerjaan dan intruksi yang dijabarkan secara rinci :
 - a. Saya senang jika ada SOP
 - b. Saya tidak senang ada SOP
 - c. Ada SOP tetapi tidak rinci
 - d. Saya dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan SOP

Sikap anda sebagai seorang Karyawan yang harus mengikuti dengan seksama intruksi dan prosedur :



- a. Saya selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas
 - b. Saya bersedia mengikuti ketentuan tertulis dari atasan
 - c. Selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang telah ditentukan
 - d. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak intruksi dan umpan balik dari atasan
3. Sikap anda sebagai seorang Karyawan dengan adanya aturan dan peraturan dikantor yang dapat menginformasikan pekerjaan apa yang diharapkan oleh organisasi maka :
- a. Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh kantor
 - b. Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh kantor
 - c. Saya menjadikan sebagai acuan dan pedoman dalam bekerja
 - d. Saya tidak terlalu memperhatikan target kantor
4. Jika terjadi rotasi jabatan di kantor maka saya :
- a. Menerima ketetapan kantor
 - b. Berusaha untuk tidak dirotasi
 - c. Memaksakan diri untuk menduduki posisi tertentu
 - d. Menerima jika pada posisi yang menguntungkan
5. Jika terjadi perubahan pimpinan dalam kantor maka saya :
- a. Tidak peduli dengan pimpinan yang terpilih
 - b. Mendekati pimpinan yang baru untuk kepentingan saya
 - c. Menerima arahan pimpinan yang terpilih
 - d. Melakukan aksi protes
6. Jika terjadi perubahan kebijakan dalam kantor maka saya :

Mengikuti kebijakan yang telah di buat oleh kantor
Menolak kebijakan yang telah dibuat oleh kantor



- c. Menerima dalam keadaan terpaksa kebijakan yang telah dibuat oleh kantor
- d. Menerima kebijakan yang hanya menguntungkan kepentingan pribadi

Collectivism

1. Hari ini saya ingin mengurus urusan kenaikan pangkat tetapi di suatu sisi/disaat yang bersamaan kelompok kami harus mengerjakan dokumen akreditasi, maka saya :
 - a. Memberikan arahan kepada teman kelompok terkait dokumen akreditasi lalu meninggalkan dan lebih mengurus kenaikan pangkat
 - b. Menundah mengurus kenaikan pangkat dan lebih memilih mengerjakan dokumen akreditasi bersama kelompok sampai selesai
 - c. Mengerjakan dokumen akreditasi sambil mengurus kenaikan pangkat
 - d. Menyelesaikan urusan kenaikan pangkat terlebih dahulu daripada mengurus dokumen akreditasi
2. Apa yang harus anda lakukan jika kelompok mengalami kesulitan :
 - a. Membantu kelompok jika menguntungkan secara pribadi
 - b. Meninggalkan kelompok karena tidak memberikan keuntungan secara pribadi
 - c. Membantu kelompok menyelesaikan kesulitan yang dihadapi
 - d. Tetap dalam kelompok dalam kondisi apapun
3. Bagaimana pendapat anda terhadap keberhasilan kelompok lebih penting daripada kesuksesan individu :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju



Masculinity

1. Dalam bekerja saya :
 - a. Selalu ingin menyaingi rekan kerja saya
 - b. Tidak pernah menganggap teman sebagai saingan
 - c. Saingan perlu tapi hanya sebagai motivasi
 - d. Saingan menciptakan permusuhan dengan rekan kerja
2. Bagaimana sikap tegas anda kepada bawahan jika menjadi seorang atasan :
 - a. Seluruh bawahan harus patuh pada kebijakan atasan tertulis maupun tidak tertulis
 - b. Mengintruksikan bawahan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan
 - c. Karyawan dapat berdiskusi dengan saya jika ada kebijakan yang tidak dapat dilaksanakan
 - d. Karyawan tidak harus melaksanakan kebijakan saya
3. Apakah anda merasa pekerjaan anda sudah sesuai dengan pendapatan yang anda terima?
 - a. Saya ingin melakukan pekerjaan bila memiliki insentif yang banyak
 - b. Saya merasa puas dengan pendapatan saya karena sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan
 - c. Bila teringat dengan gaji yang tidak dapat mencukupi kebutuhan saya, saya menjadi malas bekerja
 - d. Pendapatan yang saya terima tidak sebandingkan dengan pekerjaan saya
4. Dalam bekerja saya :
 - a. Selalu ingin melebihi target yang telah ditetapkan
 - b. Tidak pernah memberikan target kepada diri sendiri

Target hanya menjadi motivasi tetapi tidak perlu terlalu dikejar
 Target sebagai patokan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu



5. Menurut saya kekuasaan adalah :
 - a. Penting untuk eksistensi diri
 - b. Amanah yang harus dijalankan
 - c. Agar dapat menguasai sumber daya
 - d. Kekuasaan hanya menjadi beban

Long Term Orientation

1. Jika saya telah melakukan suatu prestasi maka :
 - a. Penghargaan itu wajib saya dapatkan
 - b. Tidak perlu mendapatkan penghargaan karena itu kewajiban
 - c. Pemberian penghargaan dapat menambah semangat saya untuk terus berprestasi
 - d. Pemberian penghargaan diberikan sesuai dengan pencapaian prestasi saya
2. Apakah pendapat anda tentang sebuah status :
 - a. Status penting buat saya sebagai eksistensi diri
 - b. Status meningkatkan harkat dan martabak saya
 - c. Status tidak terlalu penting buat saya karena hanya bersifat sementara
 - d. Status adalah tanggungjawab yang harus dijalankan
3. Dalam bekerja saya :
 - a. Selalu menggunakan sumber daya secara maksimal
 - b. Tidak perlu melakukan penghematan karna selalu ada dananya
 - c. Penghematan dilakukan jika ada arahan dari atasan
 - d. Penghematan perlu di kantor agar Sumber daya dapat digunakan secara optimal
4. Kebiasaan saya selama bekerja :
 - a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
 - b. Sering terlambat masuk kantor

Tidak pernah menyerah jika menemukan kesulitan dalam bekerja



- d. Selalu bersungguh-sungguh dan teliti dalam mengerjakan suatu pekerjaan
5. Jika terjadi perubahan pimpinan/struktur organisasi maka :
- a. Saya dapat beradaptasi dengan mudah
 - b. Saya kesulitan untuk beradaptasi
 - c. Saya tidak bisa beradaptasi
 - d. Saya bisa beradaptasi pada kondisi tertentu saja



Lampiran 2. Output Hasil Penelitian

Case Processing Summary

	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
OCB	207	100.0%	0	0.0%	207	100.0%
LMX	207	100.0%	0	0.0%	207	100.0%
CV	207	100.0%	0	0.0%	207	100.0%

Report

	OCB	LMX	CV
Mean	84.1932	39.4203	81.9227
N	207	207	207
Std. Deviation	5.38078	4.54558	4.78406

Frequency Table

umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 tahun	164	79.2	79.2	79.2
	31 - 40 tahun	43	20.8	20.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

jenis kelamin responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	37	17.9	17.9	17.9
	Perempuan	170	82.1	82.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

pendidikan terakhir responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1/ sederajat	186	89.9	89.9	89.9
	S2	7	3.4	3.4	93.2
	Lainnya	14	6.8	6.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	



masa kerja responden di RS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>3 tahun	161	77.8	77.8	77.8
	<3 TAHUN	46	22.2	22.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

status kepegawaian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	23	11.1	11.1	11.1
	Pegawai tetap non PNS	14	6.8	6.8	17.9
	Pegawai tidak tetap Non PNS	170	82.1	82.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

umur * Kat__OCB Crosstabulation

		Kat__OCB		Total	
		Tinggi	Rendah		
Umur	21 - 30 tahun	Count	88	76	164
		% within umur1	53.7%	46.3%	100.0%
	31 - 40 tahun	Count	25	18	43
		% within umur1	58.1%	41.9%	100.0%
Total		Count	113	94	207
		% within umur1	54.6%	45.4%	100.0%

umur * Kat_LMX Crosstabulation

		Kat_LMX		Total	
		Tinggi	Rendah		
Umur	21 - 30 tahun	Count	112	52	164
		% within umur1	68.3%	31.7%	100.0%
	31 - 40 tahun	Count	34	9	43
		% within umur1	79.1%	20.9%	100.0%
Total		Count	146	61	207
		% within umur1	70.5%	29.5%	100.0%



umur * Kat_CV Crosstabulation

		Kat_CV		Total	
		Tinggi	Rendah		
Umur	21 - 30 tahun	Count	96	68	164
		% within umur1	58.5%	41.5%	100.0%
	31 - 40 tahun	Count	28	15	43
		% within umur1	65.1%	34.9%	100.0%
Total	Count	124	83	207	
	% within umur1	59.9%	40.1%	100.0%	

jenis kelamin responden * Kat__OCB Crosstabulation

		Kat__OCB		Total	
		Tinggi	Rendah		
jenis kelamin responden	Laki-laki	Count	18	19	37
		% within jenis kelamin responden	48.6%	51.4%	100.0%
	Perempuan	Count	95	75	170
		% within jenis kelamin responden	55.9%	44.1%	100.0%
Total	Count	113	94	207	
	% within jenis kelamin responden	54.6%	45.4%	100.0%	

jenis kelamin responden * Kat_LMX Crosstabulation

		Kat_LMX		Total	
		Tinggi	Rendah		
jenis kelamin responden	Laki-laki	Count	23	14	37
		% within jenis kelamin responden	62.2%	37.8%	100.0%
	Perempuan	Count	123	47	170
		% within jenis kelamin responden	72.4%	27.6%	100.0%
Total	Count	146	61	207	
	% within jenis kelamin responden	70.5%	29.5%	100.0%	



jenis kelamin responden * Kat_CV Crosstabulation

			Kat_CV		Total
			Tinggi	Rendah	
jenis kelamin responden	Laki-laki	Count	21	16	37
		% within jenis kelamin responden	56.8%	43.2%	100.0%
	Perempuan	Count	103	67	170
		% within jenis kelamin responden	60.6%	39.4%	100.0%
	Total	Count	124	83	207
		% within jenis kelamin responden	59.9%	40.1%	100.0%

pendidikan terakhir responden * Kat__OCB Crosstabulation

			Kat__OCB		Total
			Tinggi	Rendah	
pendidikan terakhir responden	S1/ sederajat	Count	101	85	186
		% within pendidikan terakhir responden	54.3%	45.7%	100.0%
	S2	Count	4	3	7
		% within pendidikan terakhir responden	57.1%	42.9%	100.0%
	Lainnya	Count	8	6	14
		% within pendidikan terakhir responden	57.1%	42.9%	100.0%
Total	Count	113	94	207	
	% within pendidikan terakhir responden	54.6%	45.4%	100.0%	

pendidikan terakhir responden * Kat_LMX Crosstabulation

			Kat_LMX		Total
			Tinggi	Rendah	
pendidikan terakhir responden	S1/ sederajat	Count	134	52	186
		% within pendidikan terakhir responden	72.0%	28.0%	100.0%
	S2	Count	5	2	7
		% within pendidikan terakhir responden	71.4%	28.6%	100.0%



	Lainnya	Count	7	7	14
		% within pendidikan terakhir responden	50.0%	50.0%	100.0%
Total		Count	146	61	207
		% within pendidikan terakhir responden	70.5%	29.5%	100.0%

pendidikan terakhir responden * Kat_CV Crosstabulation

		Kat_CV		Total	
		Tinggi	Rendah		
pendidikan terakhir responden	S1/ sederajat	Count	111	75	186
		% within pendidikan terakhir responden	59.7%	40.3%	100.0%
	S2	Count	5	2	7
		% within pendidikan terakhir responden	71.4%	28.6%	100.0%
	Lainnya	Count	8	6	14
		% within pendidikan terakhir responden	57.1%	42.9%	100.0%
Total	Count	124	83	207	
	% within pendidikan terakhir responden	59.9%	40.1%	100.0%	

masa kerja responden di RS * Kat_OCB Crosstabulation

		Kat_OCB		Total	
		Tinggi	Rendah		
masa kerja responden di RS	>3 tahun	Count	84	77	161
		% within masa kerja responden di RS	52.2%	47.8%	100.0%
	<3 TAHUN	Count	29	17	46
		% within masa kerja responden di RS	63.0%	37.0%	100.0%
Total	Count	113	94	207	
	% within masa kerja responden di RS	54.6%	45.4%	100.0%	



masa kerja responden di RS * Kat_LMX Crosstabulation

			Kat_LMX		Total
			Tinggi	Rendah	
masa kerja responden di RS	>3 tahun	Count	113	48	161
		% within masa kerja responden di RS	70.2%	29.8%	100.0%
	<3 TAHUN	Count	33	13	46
		% within masa kerja responden di RS	71.7%	28.3%	100.0%
Total	Count		146	61	207
	% within masa kerja responden di RS		70.5%	29.5%	100.0%

masa kerja responden di RS * Kat_CV Crosstabulation

			Kat_CV		Total
			Tinggi	Rendah	
masa kerja responden di RS	>3 tahun	Count	93	68	161
		% within masa kerja responden di RS	57.8%	42.2%	100.0%
	<3 TAHUN	Count	31	15	46
		% within masa kerja responden di RS	67.4%	32.6%	100.0%
Total	Count		124	83	207
	% within masa kerja responden di RS		59.9%	40.1%	100.0%

status kepegawaian * Kat_OCB Crosstabulation

			Kat_OCB		Total
			Tinggi	Rendah	
status kepegawaian	PNS	Count	15	8	23
		% within status kepegawaian	65.2%	34.8%	100.0%
	Pegawai tetap non PNS	Count	7	7	14
		% within status kepegawaian	50.0%	50.0%	100.0%
Pegawai tidak tetap Non PNS	Count	91	79	170	
	% within status kepegawaian	53.5%	46.5%	100.0%	



Total	Count	113	94	207
	% within status kepegawaian	54.6%	45.4%	100.0%

status kepegawaian * Kat_LMX Crosstabulation

		Kat_LMX		Total	
		Tinggi	Rendah		
status kepegawaian	PNS	Count	13	10	23
		% within status kepegawaian	56.5%	43.5%	100.0%
Pegawai tetap non PNS	Pegawai tetap non PNS	Count	11	3	14
		% within status kepegawaian	78.6%	21.4%	100.0%
Pegawai tidak tetap Non PNS	Pegawai tidak tetap Non PNS	Count	122	48	170
		% within status kepegawaian	71.8%	28.2%	100.0%
Total		Count	146	61	207
		% within status kepegawaian	70.5%	29.5%	100.0%

status kepegawaian * Kat_CV Crosstabulation

		Kat_CV		Total	
		Tinggi	Rendah		
status kepegawaian	PNS	Count	9	14	23
		% within status kepegawaian	39.1%	60.9%	100.0%
Pegawai tetap non PNS	Pegawai tetap non PNS	Count	9	5	14
		% within status kepegawaian	64.3%	35.7%	100.0%
Pegawai tidak tetap Non PNS	Pegawai tidak tetap Non PNS	Count	106	64	170
		% within status kepegawaian	62.4%	37.6%	100.0%
Total		Count	124	83	207
		% within status kepegawaian	59.9%	40.1%	100.0%



Correlations

		OCB	LMX	CV
OCB	Pearson Correlation	1	.710**	.594**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	207	207	207
LMX	Pearson Correlation	.710**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	207	207	207
CV	Pearson Correlation	.594**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	207	207	207



Lampiran 3



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT

Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 10 Makassar 90245, Telp. (0411) 585658, 516-005, Fax (0411) 586013
E-mail : dekanfkmuh@gmail.com, website : www.fkm.unhas.ac.id

No : 3286/UN4.14/PL.00.00/2019
Lamp : Proposal
Hal : Permohonan Izin Penelitian

11 April 2019

Kepada Yth.
Direktur RSP Universitas Hasanuddin
Di –
Tempat

Dengan hormat, kami sampaikan bahwa mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang tersebut di bawah ini :

Nama : **Ayudhita Cahyadi Daud**
Nomor Pokok : **K012171142**
Program Studi : Kesehatan Masyarakat
Konsentrasi : Administrasi Rumah sakit

Bermaksud melakukan penelitian dalam rangka persiapan penulisan tesis dengan judul
“**Pengaruh Cultural Values Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Leader Member Exchange (LMX) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin**”

Pembimbing : 1. Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM (Ketua)
2. Dr. Hasnawati Amqam, SKM., M.Sc (Anggota)

Waktu Penelitian : April – Juni 2019

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kebijaksanaan Bapak/Ibu kiranya berkenan memberi izin kepada yang bersangkutan.

Atas perkenan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



Dekan
Dr. Aminuddin Syam, SKM., M.Kes., M.Med.Ed
NIP. 19670617 199903 1 001

Tembusan :

1. Para Wakil Dekan FKM Unhas
2. Mahasiswa yang bersangkutan
3. Pertinggal





**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
KOMITE ETIK PENELITIAN KESEHATAN**

Sekretariat :

Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 10 Makassar 90245, Telp. (0411) 585658, 516-005,
Fax (0411) 586013E-mail : kepkmuh@gmail.com, website : www.fkm.unhas.ac.id

REKOMENDASI PERSETUJUAN ETIK

Nomor : 4821/UN4.14.8/TP.02.02/2019

Tanggal : 18 Juni 2019



Dengan ini Menyatakan bahwa Protokol dan Dokumen yang Berhubungan dengan Protokol berikut ini telah mendapatkan Persetujuan Etik :

No.Protokol	20519052110	No. Sponsor Protokol	
Peneliti Utama	Ayuditha Cahyani Daud	Sponsor	Pribadi
Judul Peneliti	Pengaruh Cultural Values Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Leader Member Exchange (LMX) Pada Perawat Rumah Saki Universitas Hasanuddin		
No.Versi Protokol	1	Tanggal Versi	13 April 2018
No.Versi PSP	1	Tanggal Versi	13 April 2018
Tempat Penelitian	Rumah Sakit Universitas Hasanuddin		
Judul Review	<input type="checkbox"/> Exempted <input checked="" type="checkbox"/> Expedited <input type="checkbox"/> Fullboard	Masa Berlaku 18 Juni 2019 sampai 18 Juni 2020	Frekuensi review lanjutan
Ketua Komisi Etik Penelitian	Nama : Prof.dr.Veni Hadju,M.Sc,Ph.D	Tanda tangan 	Tanggal 21 Juni 2019
Sekretaris komisi Etik Penelitian	Nama : Nur Arifah,SKM,MA	Tanda tangan 	Tanggal

Kewajiban Peneliti Utama :

1. Menyerahkan Amandemen Protokol untuk persetujuan sebelum di implementasikan
2. Menyerahkan Laporan SAE ke Komisi Etik dalam 24 Jam dan dilengkapi dalam 7 hari dan Laporan SUSAR dalam 72 Jam setelah Peneliti Utama menerima laporan
3. Menyerahkan Laporan Kemajuan (progress report) setiap 6 bulan untuk penelitian resiko tinggi dan setiap setahun untuk penelitian resiko rendah
4. Menyerahkan laporan akhir setelah Penelitian berakhir
5. Melaporakn penyimpangan dari protocol yang disetujui (protocol deviation/violation)
6. Mematuhi semua peraturan yang ditentukan



 RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN	SURAT IZIN PENELITIAN	
	Nomor: 5706/UN4.26.1.2/PL.00.00/ 2019	Tanggal 26 April 2019
FORMULIR 2 BIDANG PENELITIAN DAN INOVASI	Kepada Yth Kepala Instalasi Rawat Jalan Kepala Instalasi Rawat Inap dan Kamar Bersalin Kepala Instalasi Kamar Bedah Kepala Instalasi Gawat Darurat Kepala Instalasi ICU Ketua Divisi PPI	
<p>Dengan hormat,</p> <p>Dengan ini menerangkan bahwa peneliti/ mahasiswa berikut ini:</p> <p>Nama : Ayudhita Cahyani Daud</p> <p>NIM / NIP : K012171142</p> <p>Institusi : Manajemen Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin Makassar</p> <p>Kode penelitian : 190426_2</p> <p>Akan melakukan pengambilan data/ analisa bahan hayati:</p> <p>Terhitung : 26 April 2019 s/d 28 Juni 2019</p> <p>Jumlah Subjek/Sample : 220</p> <p>Jenis Data : Data primer: kuesioner</p> <p>Untuk penelitian dengan judul:</p> <p>"Pengaruh Cultural Values Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Leader Member Exchange (LMX) Pada Perawat Rumah Sakit Universitas Hasanuddin"</p> <p>Harap dilakukan pembimbingan dan pendampingan seperlunya.</p> <p>Kepala Bidang Penelitian dan Inovasi</p> <p> Dr. Muh. Firdaus Kasim, M.Sc NIP. 198412012018073001</p> <p><i>Catatan: Lembaran ini diarsipkan oleh Bidang Penelitian dan Inovasi</i></p>		



Lampiran 4. Distribusi Jawaban Responden

Pertanyaan	Jawaban Responden							
	A		B		C		D	
	n	%	n	%	n	%	n	%
C1	90	43.5	88	42.5	0	0.0	29	14.0
C2	90	43.5	117	56.5	0	0.0	0	0.0
C3	192	92.8	13	6.3	2	1.0	0	0.0
C4	179	86.5	26	12.6	2	1.0	0	0.0
C5	183	88.4	1	0.5	21	10.1	2	1.0
C6	47	22.7	0	0.0	0	0.0	160	77.3
C7	78	37.7	1	0.5	72	34.8	56	27.1
C8	36	17.4	147	71.0	24	11.6	0	0.0
C9	195	94.2	9	4.3	1	0.5	2	1.0
C10	2	1.0	0	0.0	204	98.6	1	0.5
C11	206	99.5	0	0.0	0	0.0	1	0.5
C12	22	10.6	81	39.1	99	47.8	5	2.4
C13	11	5.3	1	0.5	187	90.3	8	3.9
C14	120	58.0	79	38.2	8	3.9	0	0.0
C15	3	1.4	126	60.9	78	37.7	0	0.0
C16	9	4.3	57	27.5	140	67.6	1	0.5
C17	18	8.7	140	67.6	0	0.0	49	23.7
C18	70	33.8	3	1.4	24	11.6	110	53.1
C19	12	5.8	178	86.0	13	6.3	4	1.9
C20	3	1.4	38	18.4	144	69.6	22	10.6
C21	22	10.6	9	4.3	12	5.8	164	79.2
C22	84	40.6	30	14.5	4	1.9	89	43.0
C23	70	33.8	4	1.9	19	9.2	114	55.1
C24	170	82.1	8	3.9	0	0.0	29	14.0

Sumber : Data Primer, 2019

Pertanyaan	Jawaban Responden							
	A		B		C		D	
	n	%	n	%	n	%	n	%
B1	17	8.2	153	73.9	5	2.40	32	15.5
B2	149	72.0	40	19.3	2	1.0	16	7.7
B3	38	18.4	13	6.3	9	4.3	147	71.0
B4	14	6.8	64	30.9	129	62.3	0	0.0
B5	54	26.1	14	6.8	0	0.0	139	67.1
	91	44.0	101	48.8	1	0.5	14	6.8
	160	77.3	27	13.0	19	9.2	1	0.5
	38	18.4	152	73.4	12	5.8	5	2.4
	120	58.0	3	1.4	74	35.7	10	4.8



Pertanyaan	Jawaban Responden							
	A		B		C		D	
	n	%	n	%	n	%	n	%
B10	46	22.2	137	66.2	6	2.9	18	8.7
B11	2	1.0	144	69.6	37	17.9	24	11.6
B12	160	77.3	9	4.3	25	12.1	13	6.3

Sumber : Data Primer, 2019

Pertanyaan	Jawaban Responden							
	A		B		C		D	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A1	26	12.6	0	0.0	181	87.4	0	0.0
A2	141	68.1	61	29.5	4	1.9	1	0.5
A3	78	37.7	19	9.2	6	2.9	104	50.2
A4	195	94.2	9	4.3	3	1.4	0	0.0
A5	4	1.9	91	44.0	109	52.7	3	1.4
A6	36	17.4	170	82.1	0	0.0	1	0.5
A7	186	89.9	17	8.2	3	1.4	1	0.5
A8	170	82.1	26	12.6	2	1.0	9	4.3
A9	182	87.9	7	3.4	13	6.3	5	2.4
A10	116	56.0	0	0.0	20	9.7	71	34.3
A11	182	87.9	21	10.1	1	0.5	3	1.4
A12	0	0.0	2	1.0	181	87.4	24	11.6
A13	5	2.4	2	1.0	25	12.1	175	84.5
A14	93	44.9	74	35.7	38	18.4	2	1.0
A15	171	82.6	5	2.4	21	10.1	10	4.8
A16	184	88.9	9	4.3	14	6.8	0	0.0
A17	103	49.8	4	1.9	72	34.8	28	13.5
A18	14	6.8	53	25.6	31	15.0	109	52.7
A19	10	4.8	38	18.4	19	9.2	140	67.6
A20	4	1.9	166	80.2	2	1.0	35	16.9
A21	2	1.0	20	9.7	178	86.0	7	3.4
A22	22	10.6	43	20.8	109	52.7	33	15.9
A23	159	76.8	15	7.2	30	14.5	3	1.4
A24	115	55.6	85	41.1	2	1.0	5	2.4

Sumber : Data Primer, 2019



Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian





Lampiran 6. Curriculum Vitae**CURRICULUM VITAE****I. Data Pribadi**

Nama : Ayudhita Cahyani Daud
Tempat, Tanggal Lahir : Gorontalo, 09 November 1994
Jenis Kelamin : Perempuan
Kewarganegaraan : Warga Negara Indonesia
Agama : Islam
Status Pernikahan : Lajang
Alamat : Jl. Perintis Kemerdekaan III
Perumahan BTN Antara
Blok A20/8
No.Telepon/HP : 081242097006
Alamat Email : ayudhitadaud@yahoo.co.id
Nama Orang Tua
Ayah : Drs. Hi. Mohamad Asfari Daud
Ibu : Hj. Yulan Utiahman, S.IP
Status dalam Keluarga : Anak pertama dari dua
Bersaudara



II. Pendidikan

Periode (Tahun)	Jenjang Pendidikan	Sekolah/ Instansi/ Universitas	Jurusan
1998-2000	TK	TK Dahlia	-
2000-2006	SD	SDN 2 Talulobutu	-
2006-2009	SMP	SMPN 1 Gorontalo	-
2009-2012	SMA	SMAN 3 Gorontalo	IPA
2012-2016	S1	Universitas Negeri Gorontalo	Kesehatan Masyarakat
2017-2019	S2	Universitas Hasanuddin	Manajemen Rumah Sakit

