

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR ( OCB)* MELALUI *LEADER-MEMBER  
EXCHANGE (LMX)*: SUATU STUDI PADA PERAWAT DI RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH KABUPATEN BARRU**

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH  
LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX): A STUDY OF NURSES AT  
BARRU DISTRICT HOSPITALS***

**AMIRUDDIN**



**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2020**

**TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR ( OCB) MELALUI LEADER-MEMBER EXCHANGE  
(LMX): SUATU STUDI PADA PERAWAT DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
KEBUPATEN BARRU**

Disusun dan diajukan oleh

**AMIRUDDIN**  
**Nomor Pokok K012171147**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
pada tanggal 25 November 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat



**MENYETUJUI**  
**KOMISI PENASIHAT,**

Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM

Ketua

Prof. Dr. drg. Andi Zulkifli, M.Kes.

Anggota



Ketua Program Studi  
Kesehatan Masyarakat

Dr. Masni, Apt. MSPH

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Amiruddin

Nomor Pokok : K012171147

Program Studi : Kesehatan Masyarakat/Administrasi Rumah Sakit

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

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

Makassar, 26 November 2020

Yang menyatakan



Amiruddin

## PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan puji dan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Leader Member Exchange* : Suatu Studi pada Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Barru ” dapat terselesaikan. Bersama ini saya menyampaikan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Dr. Aminuddin Syam, SKM, M. Kes, M. Med. ED dan para Wakil Dekan.
2. Bapak Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS selaku penasehat akademik
3. Bapak Dr. Irwandy, SKM, M.ScPH,M.Kes selaku ketua Departemen Manajemen Rumah Sakit
4. Ibu Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM selaku ketua tim penguji, Prof.Dr.drg. Andi Zulkifli, M.Kes selaku sekertaris penguji, Prof.Dr.dr.Alimin Maidin, M.Ph., Ibu Dr. Fridawaty Rivai, SKM.,M.Kes. dan Dr.dr.Khalid Saleh,Sp.PD-KKV, FINASIM, MARS. selaku anggota penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama ini demi kesempurnaan tulisan ini.

5. Seluruh Dosen Bagian Manajemen Rumah Sakit yang telah banyak membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Seluruh tenaga administrasi baik di bagian Manajemen Rumah Sakit maupun di Fakultas Kesehatan Masyarakat yang banyak membantu selama proses pendidikan ini.
7. Direktur RSUD Barru yang telah memberikan izin penelitian dan perawat serta staf RS lainnya yang ikut membantu selama penelitian berlangsung.
8. Istri Tercinta dr. Laksito Wening, Sp.THT, M. Kes, serta Anak-anakku tersayang Ameera Keisha Syazana, Ahmad Aqif Zulfikar, dan Aisha Maryam Azzahra atas segala Do'a, dukungan dan kesabarannya selama menjalani masa pendidikan ini hingga selesainya tesis ini .
9. Semua pihak yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang ikut mendukung dan membantu selama menjalani pendidikan ini.

Oleh karena itu, penulis memohon maaf, serta dengan kerendahan hati menerima kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat.

Makassar, 26 November 2020

Penulis

Amiruddin

## ABSTRAK

**AMIRUDDIN.** *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Leader member Exchange: Suatu Studi terhadap Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Barru (Dibimbing oleh Indahwaty Sidin dan Andi Zulkifli Abdullah)*

Berdasarkan data dari Komite Mutu dan Keselamatan Pasien di RSUD Barru hingga Juni 2019 ditemukan bahwa kualitas pelayanan, budaya pasien *safety* dan kepuasan pegawai masih kurang, sehingga perlu untuk melakukan analisis terhadap masalah tersebut. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan bisa menjadi salah satu upaya untuk mengungkap dan menjadi salah satu solusi dalam memecahkan masalah tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada perawat di RSUD Barru melalui *Leader Member Exchange* (LMX).

Sebuah penelitian kuantitatif dengan metode *cross sectional*. Data dikumpulkan dalam periode 1 november 2019- 30 November 2019. Penelitian ini dilakukan pada 203 responden dari 220 perawat fungsional di RSUD Barru lewat kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* kemudian data diolah dan dianalisis secara statistik dengan SPSS menggunakan metode regresi dan *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB sebesar 0,532 dan pengaruh tidak langsung melalui LMX sebesar 0,057, yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung. Ini dapat disimpulkan bahwa meskipun ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap OCB melalui LMX ( $p < 0,05$ ), tetapi tidak berbeda secara bermakna dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB. Untuk itu diharapkan peran pimpinan keperawatan di RSUD Barru masih perlu ditingkatkan lagi khususnya dalam kaitannya dengan LMX.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, OCB, LMX, Perawat, *Path Analysis*



## ABSTRACT

**AMIRUDDIN.** *The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior through Leader Member Exchange: A Study of Nurses at Barru District Hospitals* (Supervised by **Indahwaty Sidin** and **Andi Zulkifli Abdullah**)

Based on data from the Quality and Patient Safety Committee at Barru Hospital until June 2019, it was found that service quality, patient safety culture and employee satisfaction were still lacking, so it was necessary to analyze the problem. Therefore, this research is expected to be an effort to uncover and become a solution in solving the problem. This study aims to see the influence of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in nurses at Barru Hospital through the Leader Member Exchange (LMX).

A quantitative study with cross sectional method. Data were collected in the period November 1, 2019 - November 30, 2019. This research was conducted on 203 respondents from 220 functional nurses at Barru Hospital through a questionnaire using a Likert scale then the data were processed and analyzed statistically by SPSS using regression methods and path analysis.

The results showed that the value of the direct effect of organizational culture on OCB was 0.532 and the indirect effect through the LMX was 0.057, which means that the value of the indirect effect is smaller than the direct effect. It can be concluded that although there is a significant effect of organizational culture on OCB through LMX ( $p < 0.05$ ), it is not significantly different from the direct influence of organizational culture on OCB. For this reason, it is hoped that the role of nursing leadership at Barru Hospital still needs to be improved, especially in relation to LMX.

**Keywords:** Organizational Culture, OCB, LMX, Nurses, Path Analysis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	iii
<b>PRAKATA</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Kajian Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah .....	14
D. Tujuan Penelitian .....	14
E. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	17
A. Tinjauan Teori dan Konsep .....	17
B. Hubungan LMX dan Budaya Organisasi .....	30
C. Hubungan LMX dan OCB.....	32
D. Hubungan Budaya Organisasi dan OCB .....	33
E. Kerangka Teori.....	35
F. Mapping Jurnal.....	36
G. Kerangka Konsep.....	53
H. Hipotesis .....	54
I. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	60
A. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	60
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	60
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	60
D. Alat dan Bahan Penelitian .....	61
E. Metode Pengumpulan Data.....	62
F. Pengolahan dan Analisis Data .....	62
G. Uji Instrumen.....	63



H. Penyajian Data dan Analisis Statistik .....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>72</b>
A. Gambaran Umum RSUD Barru .....	72
B. Hasil Penelitian .....	75
C. Pembahasan.....	92
D. Implikasi Manajerial.....	124
E. Keterbatasan Penelitian .....	125
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>126</b>
A. Kesimpulan .....	126
B. Saran .....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>129</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>140</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1. Mapping Jurnal .....	36
Tabel 2. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif .....	55
Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Kelompok Umur, Jenis Kelamin, Lama Kerja, Tempat Kerja dan Status Kepegawaian Perawat di RSUD Kab. Barru Tahun 2019 .....	75
Tabel 4. Gambaran Budaya Organisasi, LMX dan OCB Berdasarkan Kelompok Umur pada Perawat di RSUD Kab.Barru Tahun 2019.....	76
Tabel 5. Gambaran Budaya Organisasi, LMX, dan OCB Berdasarkan Jenis Kelamin pada Perawat di RSUD Kab.Barru Tahun 2019 .....	77
Tabel 6. Gambaran Budaya Organisasi, LMX, dan OCB Berdasarkan Lama Kerja pada Perawat di RSUD Kab.Barru Tahun 2019 .....	77
Tabel 7. Gambaran Budaya Organisasi, LMX, dan OCB Berdasarkan Tempat Kerja pada Perawat di RSUD Kab.Barru Tahun 2019 .....	78
Tabel 8. Gambaran Budaya Organisasi, LMX, dan OCB Berdasarkan Status Kepegawaian pada Perawat di RSUD Kab.Barru Tahun 2019.....	79
Tabel 9. Gambaran Hasil Tanggapan Responden pada Tujuh Dimensi Budaya Organisasi di RSUD Barru Tahun 2019 .....	79
Tabel 10. Gambaran Hasil Tanggapan Responden pada Empat Dimensi LMX di RSUD Barru Tahun 2019.....	83
Tabel 11. Gambaran Hasil Tanggapan Responden pada Lima Dimensi OCB perawat di RSUD Barru Tahun 2019.....	85
Tabel 12. Gambaran LMX Berdasarkan Budaya Organisasi pada Perawat RSUD Kab.Barru Tahun 2019.....	87
Tabel 13. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap LMX pada Perawat RSUD Kab.Barru 2019.....	88
Tabel 14. Gambaran OCB berdasarkan LMX pada Perawat RSUD Kab. Barru Tahun 2019 .....	88
Tabel 15. Pengaruh LMX terhadap OCB pada Perawat di RSUD Barru Tahun 2019 .....	89
Tabel 16. Gambaran OCB berdasarkan budaya organisasi pada Perawat RSUD Kab.Barru Tahun 2019.....	89
Tabel 17. Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pada Perawat RSUD Kab.Barru Tahun 2019.....	90
Tabel 18. Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui LMX pada Perawat RSUD Kab.Barru Tahun 2019.....	90

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Alur Kajian Masalah .....	13
Gambar 2. Kerangka Teori .....	35
Gambar 3. Kerangka Konsep.....	53
Gambar 4. Normal P-P Plot pada uji normalitas.....	66
Gambar 5. Diagram <i>Path Analysis</i> .....	92

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Lembar Penjelasan dan Persetujuan.....	140
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian .....	144
Lampiran 3. Analisis SPSS .....	151
Lampiran 4. Ringkasan Hasil Perhitungan Data Primer .....	208
Lampiran 5. Data Primer.....	220
Lampiran 6. Surat Rekomendasi Penelitian .....	250
Lampiran 7. Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	251
Lampiran 8. Dokumentasi .....	252
Lampiran 9. Biodata.....	254

## DAFTAR SINGKATAN

LMX	: <i>Leader-Member Exchange</i>
OC	: <i>Organizational Culture</i>
OCB	: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
IMN	: Indikator wajib Mutu Nasional
SKP	: Sasaran Keselamatan Pasien
POS	: <i>Perceived Organizational Support</i>
RS	: Rumah Sakit
RSUD	: Rumah Sakit Umum Daerah
OCI	: <i>Organizational Culture Inventory</i>
OEI	: <i>Organizational Effectiveness Inventory</i>
R&D	: <i>Research &amp; Development</i>
SDM	: Sumber Daya Manusia
PC	: <i>Psychological Climate</i>
SEM	: <i>Structure Equation Modelling</i>
IBACO	: <i>Brazilian Instrumen for Assesing Organizational Culture</i>
MSQ	: <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
P4P	: <i>Pay for Performance</i>
OCBI	: <i>Organizational Citizenship Behavior Individual</i>
OCBO	: <i>Organizational Citizenship Behavior Organizational</i>
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
OCAI	: <i>Organizational Culture Assesment Instrument</i>
Vs.	: Versus

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi di bidang kesehatan dengan fasilitas kesehatan yang dimilikinya diharapkan bisa membantu pasien dalam meningkatkan derajat kesehatannya dan mendapatkan kesembuhan secara optimal baik fisik, psikis maupun sosial (Hadjam, 2001). Selain itu rumah sakit diharapkan untuk terus berusaha dalam meningkatkan kualitas pelayanannya, sejalan dengan meningkatnya persaingan dan kemajuan teknologi khususnya di bidang kesehatan (Suprajono, 2008). Perawat merupakan aset penting di rumah sakit dan memiliki peran yang begitu penting, karena selain sebagai tenaga paramedis untuk merawat pasien, perawat jugalah yang secara langsung dan dengan sendirinya akan selalu berkomunikasi aktif dengan pasien (Transyah & Toni, 2018).

Kinerja perawat di RS telah menjadi sorotan bukan hanya di dalam negeri, tapi juga di luar negeri. Penelitian oleh Kambey dkk (2016) di RS Pancaran Kasih Manado menemukan bahwa Perawat yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun, sebagian besar menunjukkan kinerja yang baik yaitu sebesar 36,4 persen dan yang menunjukkan kinerja yang kurang baik sebesar 22,7 persen, sedangkan perawat dengan masa kerja  $\leq$  4 tahun menunjukkan kinerja yang baik sebesar 23,6 persen dan kinerja yang kurang baik sebesar 17,3

persen. Penelitian oleh Ridho dkk (2012) di RS Bhayangkara Kendari menemukan hubungan antara kemampuan perawat dan kinerja, dimana perawat pelaksana dengan kemampuan yang baik ada 29 orang dan 75,9% diantaranya berkinerja baik, sedang 24,1% berkinerja kurang baik. Untuk perawat yang memiliki kemampuan yang kurang terdapat 13 orang, dimana 50% memiliki kinerja yang baik dan 50% dengan kinerja yang kurang baik dalam pendokumentasian asuhan keperawatan. Penelitian oleh Tasfaye *et al* (2015) menemukan sepertiga atau 32,2% perawat di Rumah Sakit Khusus Universitas Jimma Ethiopia berkinerja buruk.

Seperti halnya penelitian di atas, kinerja perawat maupun tenaga medis di RSUD Barru masih perlu mendapatkan perhatian bila melihat data dari Komite Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien (KMKP) RSUD Barru. Berdasarkan data dari KMKP pada bulan Juni 2019:

1. Ada lima dari 12 (42%) indikator mutu wajib nasional (IMN) belum memenuhi target. Indikator tersebut antara lain waktu tunggu rawat jalan, waktu visite dokter, kepatuhan *hand hygiene*, kepatuhan pada *Clinical Pathway*, dan kepatuhan pada upaya pencegahan risiko pasien jatuh.
2. Ada empat dari enam (67%) indikator sasaran keselamatan pasien (SKP) belum mencapai target. Indikator tersebut adalah kepatuhan pelaksanaan komunikasi efektif, kepatuhan pemberian label obat high alert, kepatuhan cuci tangan petugas rawat inap, dan kepatuhan menurunkan angka insiden jatuh.

3. Ada tiga indikator utama pada unit prioritas yaitu unit perawatan penyakit dalam yang belum memenuhi target yaitu assesmen awal dalam 24 jam, kepatuhan visite dokter, dan kepatuhan pada *clinical pathway*
4. Didapatkan kepuasan pasien dan keluarga 90%, tapi kepuasan pegawai hanya 28%

Keempat hal diatas memberikan gambaran bahwa kualitas pelayanan dan perhatian terhadap budaya pasien *safety* di RSUD Barru masih kurang, serta kepuasan pegawai yang masih rendah.

## **B. Kajian Masalah**

Berangkat dari masalah diatas kami tertarik untuk melakukan penelitian untuk menganalisis penyebab tidak optimalnya pencapaian tersebut.

Dari beberapa penelitian ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi mutu pelayanan dan budaya pasien *safety* di RS dalam kaitannya dengan kinerja individu dan organisasi yaitu antara lain:

### **1. Leadership**

Sarto & Veronesi (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan klinis akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas rumah sakit pada sejumlah indikator kinerja. Germain & Cummings (2010) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang bisa memotivasi kinerja perawat adalah kepemimpinan. Dari JCI (2017) menyatakan bahwa untuk mempertahankan budaya keselamatan membutuhkan para pemimpin yang bisa secara konsisten dan nyata mendukung



dan mempromosikan tindakan keselamatan sehari-hari. Penelitian lain oleh Mowbray & Firth-Cozens (2001) mendapatkan bahwa kepemimpinan yang baik tidak hanya berpengaruh terhadap manajemen keuangan, tapi juga akan berpengaruh pada kualitas perawatan pasien. Dan Al Khajeh (2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu penentu utama terkait dengan keberhasilan dan kegagalan organisasi.

## 2. *Leader-Member Exchange (LMX)*

Moideenkutty *et al* (2008) menyatakan bahwa *Leader-member exchange (LMX)* berdampak secara signifikan terhadap berkurangnya kelelahan kerja. Hasil penelitian lain oleh Tariq *et al* (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara LMX dengan kinerja dan komitmen organisasi, dimana budaya memoderasi hubungan ini secara signifikan.

## 3. *Leadership transformasional*

Higgins (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa manajer yang terlibat dalam perilaku kepemimpinan transformasional akan membantu menciptakan lingkungan kerja di mana perawat akan merasa dihargai, sehingga mau terlibat dan mampu untuk memberikan kualitas perawatan yang diinginkan.

## 4. Komitmen Profesional

Al-Hamdan RN *et al* (2018) mendapatkan bahwa komitmen profesional perawat dapat meningkatkan keselamatan pasien. Diperlukan dukungan manajerial untuk meningkatkan komitmen

profesional perawat yang pada gilirannya akan meningkatkan hasil perawatan kesehatan.

#### 5. *Team Work*

Penelitian oleh Freytag *et al* (2017) menunjukkan bahwa *Team Work Training* berperan secara signifikan mengurangi kesalahan medis, sehingga bisa meningkatkan hasil perawatan kesehatan pada pasien.

#### 6. *Pay for Performance (P4P)*

Cohen *et al* (2013) & Cromwell *et al* (2011) menyatakan bahwa penerapan *Pay for Performance* mendukung peningkatan kualitas dalam perawatan kesehatan.

#### 7. Motivasi

Penelitian oleh Alhassan *et al* (2013) mendapatkan bahwa tingkat motivasi staf terhadap kondisi kerjanya berkorelasi positif dengan kualitas perawatan dan standar keselamatan pasien pada fasilitas kesehatan. Penelitian lain oleh Sutarto dkk (2016) menemukan hubungan antara motivasi dan kompetensi terhadap kinerja perawat .

#### 8. Kepuasan dan Keamanan Kerja

Farman *et al* (2017) menemukan bahwa ada korelasi yang positif antara kepuasan kerja perawat dan kualitas perawatan yang mereka berikan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa masalah beban kerja, stres dan lingkungan kerja yang tidak aman adalah faktor utama yang mempengaruhi kualitas perawatan.

## 9. Beban Kerja

Fagerström *et al* (2018) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan antara beban kerja harian setiap perawat dengan insiden keselamatan pasien dan kematian. Penelitian lain yang dilakukan oleh Navjeet Kaur & Kaur Gujral (2017) menemukan bahwa beban kerja keperawatan mempengaruhi kualitas perawatan, pemulihan pasien, dan kepuasan pasien. Beban kerja yang berat akan menghalangi pengambilan keputusan yang tepat pada penyedia layanan kesehatan dan berpengaruh terhadap kolaborasi perawat-dokter karena adanya keterbatasan waktu. Beban kerja yang berat juga akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja hingga memicu terjadinya *turnover*, absensi, semangat kerja yang rendah, dan kinerja yang buruk yang berpotensi mengancam kualitas perawatan pasien dan efektivitas organisasi.

## 10. Lingkungan Kerja

Al-Omari & Okasheh (2017) mengungkapkan dalam temuannya bahwa faktor-faktor berupa kebisingan, perabot kantor, ventilasi dan cahaya merupakan kondisi lingkungan kerja yang bisa memiliki dampak negatif pada kinerja karyawan dan harus mendapatkan perhatian lebih.

## 11. *Burnout*

Penelitian oleh Poghosyan *et al* (2011) menemukan bahwa *Burnout* menjadi indikator penting untuk melacak masalah kualitas

perawatan. Mengurangi kelelahan perawat merupakan strategi yang sangat efektif dalam meningkatkan kualitas perawatan.

#### 12. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Wayan *et al* (2013) mengemukakan bahwa OCB adalah anteseden dari kualitas layanan, sehingga kualitas layanan dapat memediasi hubungan OCB dan kepuasan pasien. Meningkatkan kualitas layanan juga dapat meningkatkan loyalitas pasien. Di sisi lain, kualitas layanan juga dapat dipengaruhi oleh perilaku OCB.

#### 13. Sikap, Pengetahuan, dan Keterampilan

El-Azzab & El-Aziz (2018) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara sikap, pengetahuan, dan keterampilan perawat dengan keselamatan pasien. Penelitian lain oleh Ullah *et al* (2018) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi para profesional dalam bekerja adalah pengetahuan dan keterampilan, lingkungan kerja, dan struktur organisasi.

#### 14. Fasilitas

Reiling *et al* (2008) mengemukakan bahwa untuk mengatasi masalah kesalahan dalam perawatan kesehatan dan masalah keselamatan yang serius, maka perubahan mendasar dari proses perawatan kesehatan, budaya, dan lingkungan fisik diperlukan dan perlu diselaraskan, sehingga pemberi perawatan dan sumber daya yang mendukungnya dapat diatur untuk memungkinkan suatu perawatan yang aman. Diperkirakan bahwa biaya proyek pembangunan atau renovasi berdasarkan bukti desain yang

kondusif untuk keselamatan pasien dapat menghasilkan penghematan organisasi dari waktu ke waktu, tanpa berdampak negatif terhadap pendapatan RS.

#### 15. Budaya Organisasi

Curry *et al* (2018) menyatakan bahwa berinvestasi pada strategi dengan menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung kinerja tingkat tinggi dapat membantu rumah sakit dalam meningkatkan hasil klinis.

Dari uraian beberapa penelitian di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi, khususnya di RS. Faktor-faktor tersebut antara lain: *Leadership*, LMX, beban kerja, motivasi, *team work*, *burnout*, lingkungan kerja, keamanan kerja, *pay for performance*, kepuasan kerja, komitmen profesional, OCB, sikap, pengetahuan, dan keterampilan (kompetensi), fasilitas kesehatan serta budaya organisasi. Dari faktor-faktor tersebut ada tiga faktor yang akan kami analisis dalam penelitian ini yaitu LMX, OCB, dan budaya organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dibutuhkan agar kinerja dan profesionalisme perawat di rumah sakit bisa terus terjaga (Apriyatmoko & Susilo, 2014), dimana salah satu faktor yang bisa memperkuat budaya organisasi tersebut adalah gaya kepemimpinan. Hasil penelitian oleh Klein *et al* (2013) menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan manajer dan penyelia menjadi faktor yang penting untuk menciptakan dan memperkuat norma budaya yang bisa berdampak positif terhadap

efektivitas dari suatu organisasi. Ketika ada interaksi yang baik antara pemimpin dan bawahannya, maka akan berkontribusi terhadap komunikasi dan kolaborasi tim yang akan mendorong bawahan untuk berupaya mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang nantinya bisa meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan (Ishak & Alam, 2009). Namun bila terdapat perbedaan jarak pada hubungan antara pemimpin dengan satu bawahan dengan bawahan yang lainnya, maka bisa berpengaruh dalam menilai kinerja dan kepuasan kerja bawahan itu sendiri (Mahmoud & Ibrahim, 2016).

Beberapa literatur telah menjelaskan berbagai teori tentang kepemimpinan dan salah satu teori yang cukup menarik adalah teori tentang *leader-member exchange* (LMX). Menurut Liden *et al* (1997) LMX memiliki empat dimensi yaitu kesetiaan (*loyalty*), orientasi kerja (*contribution*), pengakuan atau penghargaan profesional (*profesional respect*) dan pengaruh (*affect*) antara anggota dengan pemimpin maupun dengan tim. *Leader-member exchange* (LMX) menurut Graen & Uhl-Bien (1995) adalah sebuah hubungan yang didasarkan pada pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah (*dyadic*) antara pemimpin dan bawahan. Vahadipour *et al* (2016) mendapati bahwa LMX memiliki hubungan yang erat dengan kinerja dan komitmen organisasi. Hasil dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa LMX bermanfaat dalam membangun komitmen dan kinerja organisasi. Menurut Munoz-Doyague & Nieto (2011) bahwa pekerjaan menjadi lebih efisien apabila disertai dengan kualitas LMX yang baik, karena akan meningkatkan

inisiatif pada karyawan di dalam bekerja. Penelitian lainnya oleh Kim & Taylor (2001) menemukan adanya hubungan yang positif antara kualitas LMX dan OCB pada karyawan, sedangkan Settoon *et al* (1996) dalam Ishak & Alam (2009) menyatakan bahwa LMX merupakan prediktor yang baik untuk *Organizational citizenship behavior*.

*Organizational citizenship behaviour* adalah perilaku kerja yang didefinisikan sebagai perilaku bebas yang tidak terikat pada sistem penghargaan formal organisasi dan dilakukan untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Smith *et al* (1983) bahwa sebagian besar evaluasi pada kerja hanya berfokus pada indeks keuangan dan sikap kerja (seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi) tetapi jarang yang memperhatikan perilaku perseorangan. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sosial yang positif yang akan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Perilaku OCB dilakukan dengan sukarela oleh karyawan tergantung pada pilihan pribadinya tanpa adanya aturan tertulis yang mengikat, sehingga walau tanpa perilaku ini karyawan tidak akan mendapat hukuman apa pun (Altuntas & Baykal, 2014).

Smith *et al* (1983) menambahkan bahwa OCB adalah kontribusi pekerja yang melebihi deskripsi kerja formal. *Organizational citizenship behavior* meliputi beberapa perilaku diantaranya menolong orang lain dengan menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra serta patuh pada aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Penelitian oleh Kusumajati (2014) mendapatkan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam

organisasi, sehingga interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, perselisihan berkurang, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.

*Organizational citizenship behavior* sangat dibutuhkan untuk organisasi seperti rumah sakit karena dapat membantu rumah sakit untuk beroperasi secara efisien sehingga mampu mengambil keuntungan secara kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff (2007) menemukan adanya korelasi antara OCB dengan produktivitas organisasi. *Organizational citizenship behavior* mampu memfasilitasi tercapainya efektivitas, efisiensi dan kesuksesan organisasi tersebut.

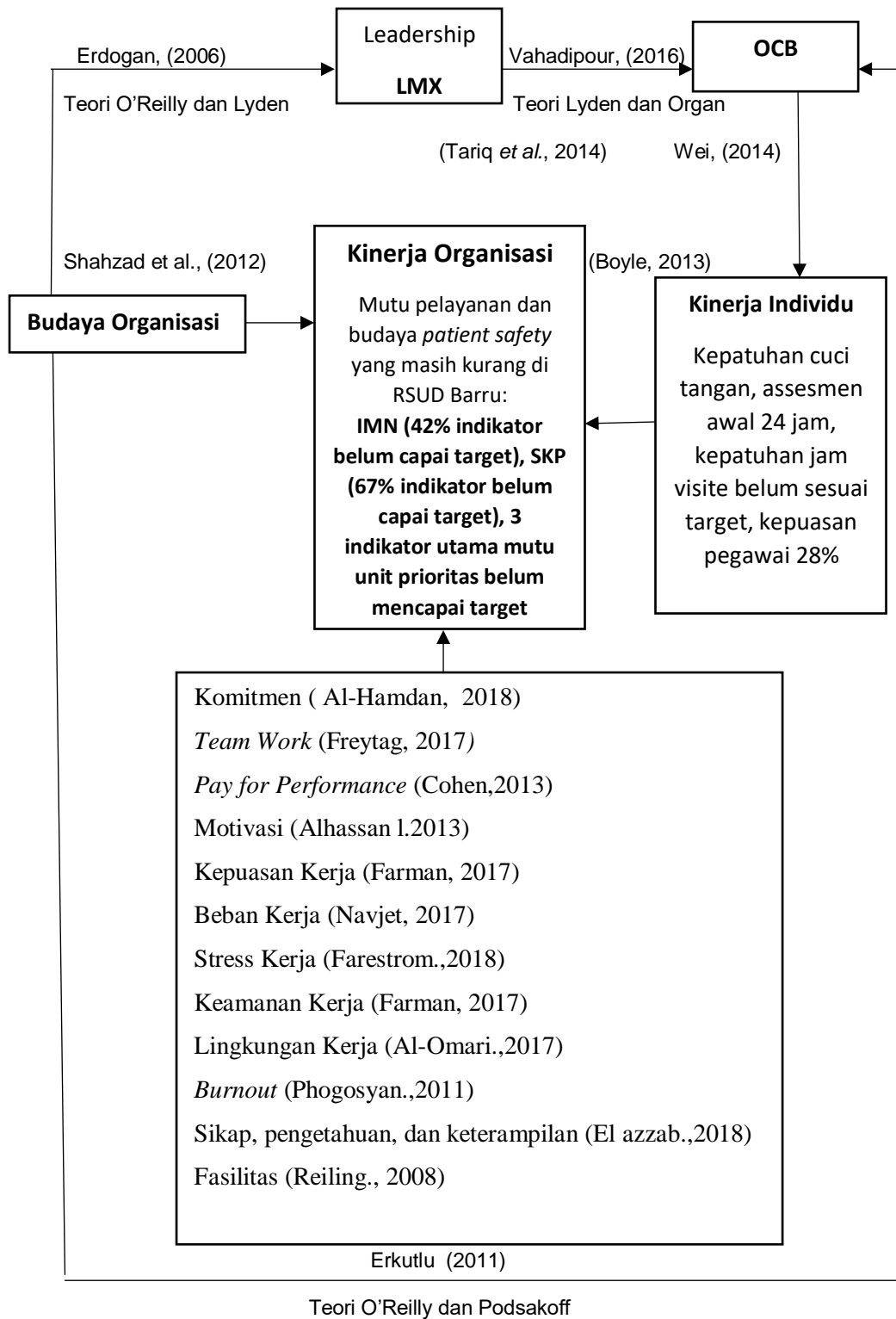
*Organizational citizenship behaviour* (OCB) maupun LMX telah diteliti oleh beberapa peneliti baik lokal maupun internasional, namun masih jarang melibatkan organisasi kesehatan nonprofit sebagai objek penelitian. Kebanyakan penelitian yang dilakukan mengambil organisasi perusahaan menjadi objeknya, padahal manajemen di dalam institusi medis juga menyerupai banyak organisasi perusahaan. Personel utama dalam institusi medis adalah perawat, karena beban kerja mereka sangat substansial dan sering menghadapi keadaan darurat, dimana mereka melakukan kerjasama dalam kaitan dengan pekerjaan yang kritis. Oleh karena itu, OCB perawat sangatlah penting (Kaihatu & Djati, 2016). Perawat juga berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan konsumen serta persepsi konsumen terhadap layanan yang diberikan (Akira & Jatmika, 2015). Berbagai tanggung jawab dan sifat pekerjaan yang



interdisipliner bisa menciptakan masalah terhadap profesionalisme perawat. Masalah yang bisa timbul antara lain adalah adanya konflik antara peran dan kepribadian, kurang akrab terhadap rekan kerja, hubungan yang lemah di antara perawat, ketidakpastian karir, dan persoalan gaji dan tunjangan (Vegro *et al*, 2016). Oleh karena itu seperti organisasi yang lain, rumah sakit perlu merekrut personel yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan prinsip dan misi organisasi. Kecepatan dan ketepatan mencapai tujuan dan produktivitas yang efektif bergantung pada staf yang sadar yang merasakan hubungan yang erat antara tujuan pribadi dan organisasinya. Selain itu, rumah sakit sebagai organisasi penyedia layanan harus terus mendorong investasi dan meningkatkan reputasinya. Ini tidak mungkin tercapai jika tidak ada staf yang kolaboratif, yaitu perawat (Azizollah *et al.*, 2014). Dari alasan-alasan inilah, maka perawat kami jadikan objek di dalam penelitian ini.

Dari penjelasan-penjelasan di atas mempertegas peran yang sangat penting dari budaya organisasi, LMX, dan OCB pada peningkatan kinerja individu yang kemudian juga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sudah ada konsensus bahwa peran individu begitu penting bagi kinerja keseluruhan organisasi mana pun dan kinerja individu yang dikelola dan dievaluasi dengan baik dapat memiliki dampak signifikan pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Boyle, 2013). Oleh karena itu ketiga faktor inilah (budaya organisasi, OCB, dan LMX) yang kami akan teliti dalam penelitian ini.

## Alur Kajian Masalah



**Gambar 1. Alur Kajian Masalah**

### C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *leader-member exchange* di RSUD Kab.Barru
2. Apakah ada pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat di RSUD Kab.Barru
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat di RSUD Barru
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat di RSUD Barru melalui *leader-member exchange* (LMX) dan bagaimana perbedaannya dengan pengaruh langsung tanpa melalui LMX.

### D. Tujuan Penelitian

#### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah melihat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat RSUD Barru melalui *leader-member exchange* (LMX).

#### 2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *leader-member exchange* (LMX) di RSUD Barru.

- b. Untuk mengetahui pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) perawat di RSUD Barru.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) perawat di RSUD Barru.
- d. Untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat RSUD Barru melalui *leader-member exchange* (LMX) dan perbedaannya dengan pengaruh langsung tanpa melalui LMX.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Ilmiah**

- a. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumber informasi dan pemikiran bagi Rumah Sakit sebagai bagian dari upaya memecahkan berbagai persoalan yang bisa menghambat pengembangan Rumah Sakit ke arah yang lebih baik.
- b. Memberikan sumbangan ilmiah kepada seluruh civitas di RSUD Barru terkhusus kepada para perawat yang merupakan pilar yang sangat penting dalam pemberian pelayanan pasien di Rumah Sakit.
- c. Menjadi pijakan dan referensi ilmiah pada penelitian-penelitian selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, LMX, dan OCB.

- d. Bisa bermanfaat ilmiah pada pengembangan ilmu manajemen Rumah Sakit khususnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi.

## **2. Manfaat Institusi**

Hasil penelitian ini nantinya bisa dijadikan bahan analisis bagi manajemen di RSUD Barru tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi OCB perawat melalui LMX dan selanjutnya bisa dijadikan bahan koreksi bagi RS untuk memperbaiki hal-hal yang masih kurang dan mempertahankan atau meningkatkan hal-hal yang sudah baik untuk terus mendukung peningkatan mutu pelayanan di RS dan budaya keselamatan pasien.

## **3. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat buat peneliti sebagai tambahan pengetahuan sekaligus lebih memberikan pemahaman tentang kondisi di tempat kerja dengan melihat LMX pimpinan keperawatan, OCB perawat dan budaya organisasi RS.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **1. Tinjauan tentang Budaya Organisasi**

###### **a) Definisi**

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang menjadi ciri organisasi secara keseluruhan. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mencerminkan apa yang umum, tipikal dan umum bagi organisasi. Nilai, kepercayaan, dan perilaku yang tidak umum dalam organisasi atau spesifik untuk subkelompok tertentu dalam suatu organisasi, tidak akan dianggap sebagai bagian dari budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, filosofi, etika, kepercayaan serta perilaku dan merupakan tindakan yang umum dalam organisasi (Kumar, 2016).

###### **b) Dimensi**

Robbins & Judge (2011) dalam Latchigadu (2016) menyebutkan bahwa nilai-nilai organisasi dan esensi dari budaya organisasi dapat dijelaskan dalam tujuh dimensi utama yaitu:

- 1) *Innovation and Risk Taking*: karyawan didorong untuk lebih menjadi inovatif dan berani mengambil risiko;
- 2) *Attention to Detail*: karyawan diharapkan menunjukkan analisis presisi dan perhatian terhadap hal yang detail;

- 3) *Outcome Orientation*: manajemen lebih berfokus kepada hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
- 4) *People Orientation*: keputusan manajemen untuk mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut;
- 5) *Team Orientation*: kegiatan kerja lebih diatur ke arah kerja tim ketimbang individu;
- 6) *Aggresiveness*: orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai; dan
- 7) *Stability*: aktivitas organisasi yang lebih menekankan untuk mempertahankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Berbeda dengan Robbin , dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (1997) dalam Zeqiri & Alija (2017) adalah:

1). Dimensi 1: *Process Oriented Vs. Results Oriented*

Dimensi ini merupakan preferensi antara budaya organisasi yang berorientasi pada proses dan budaya yang berorientasi pada hasil.

2). Dimensi 2: *Employee Oriented Vs. Job Oriented*

Dimensi ini merupakan preferensi budaya organisasi yang berorientasi pada karyawan dan budaya yang berorientasi pada pekerjaan.

3). Dimensi 3: *Parochial Vs. Professional*

Dimensi ini merupakan preferensi antara budaya organisasi yang berorientasi parokial (perilaku di rumah atau di tempat kerja) dan budaya yang lebih kearah profesional.

4). Dimensi 4: *Open Sistem Vs. Closed System*

Dimensi ini merupakan preferensi antara budaya organisasi dengan sistem terbuka dan budaya dengan sistem tertutup.

5). Dimensi 5: *Loose Control Vs. Tight Control*

Dimensi ini adalah preferensi antara budaya organisasi dengan pengawasan yang longgar dan budaya organisasi dengan pengawasan yang lebih ketat.

6). Dimensi 6: *Normative Vs. Pragmatic*

Dimensi ini adalah preferensi budaya organisasi yang lebih bersifat normatif dan budaya organisasi lebih bersifat pragmatis.

## 2. Tinjauan tentang *Leader-Member Exchange (LMX)*

### a) Definisi

Teori LMX berfokus pada hubungan antara seorang pemimpin dan setiap bawahan secara independen, bukan pada hubungan antara atasan dan kelompok. Setiap hubungan, cenderung berbeda dalam kualitas. Dengan demikian, pemimpin yang sama mungkin saja memiliki hubungan interpersonal yang buruk dengan



beberapa bawahan atau bisa juga memiliki hubungan yang terbuka dan saling percaya (Lunenburg, 2010).

Keuntungan teori LMX menurut Northouse (2010) dalam Mapolisa & Kurasha (2013) bahwa teori LMX memberikan kontribusi yang positif pada pemahaman kita tentang proses kepemimpinan. Pertama teori ini adalah teori deskriptif yang kuat. Kedua, teori LMX unik karena merupakan satu-satunya pendekatan kepemimpinan yang membuat konsep hubungan diadik menjadi inti dari suatu proses kepemimpinan. Ketiga, teori LMX patut menjadi perhatian karena mengarahkan perhatian kita pada peringatan penting bagi para pemimpin.

Beberapa literatur menunjukkan bahwa berbagai teori kepemimpinan telah berkembang secara sistematis untuk mendefinisikan karakteristik, sifat dan gaya kepemimpinan. Namun secara khusus, teori LMX adalah unik karena pendekatannya mempertimbangkan hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan, dimana LMX ikut mempengaruhi hasil organisasi dan termasuk tetapi tidak terbatas pada inovasi perusahaan, iklim kerja yang positif, dan efektivitas organisasi (Osman & Nahar, 2015).

Penelitian oleh Truckenbrodt (2000) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas LMX akan meningkatkan komitmen dan OCB pada bawahan. Pengembangan dan pemeliharaan hubungan diadik yang matang akan menguntungkan tidak hanya pada pimpinan dan bawahan, tetapi juga pada organisasi secara

keseluruhan dalam pencapaian pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

**b) Dimensi**

*Leader-member exchange* (LMX) menurut Liden & Maslyn (1998) dibagi dalam 4 dimensi yaitu :

a. *Affect* (Pengaruh)

Afeksi mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya dengan tidak memandang status sosial. Keakraban ini tak memandang status sosial. Hubungan ini lebih didasarkan pada ketertarikan interpersonal ketimbang nilai-nilai pekerjaan atau profesional.

b. *Contribution* (Kontribusi)

Aktivitas yang berorientasi kerja oleh setiap anggota terhadap tujuan bersama (eksplisit dan implisit). Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan dengan tiap individu di organisasi. Level kontribusi seseorang dapat dilihat dari seberapa banyak pekerjaan dan informasi yang didapat. Adanya kualitas kontribusi yang tinggi menyebabkan karyawan rela berkorban demi pimpinan, rekan kerja, dan organisasi. Semakin tingginya level kontribusi karyawan maka kualitas hubungan LMX juga semakin baik.

c. *Loyalti* (Loyalitas)

Loyalitas adalah kesetiaan dan dukungan yang diberikan pada individu lain yang konsisten dari situasi ke situasi, baik itu karyawan maupun pimpinan.

d. *Professional Respect* (Respek Profesional)

*Professional respect* mengacu pada perasaan hormat dan kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum karyawan bisa karena reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Persepsi ini bisa didasarkan pada data historis tentang orang tersebut seperti: pengalaman pribadi dengan individu, penilaian orang lain terhadap individu tersebut di dalam atau di luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh orang tersebut.

Berdasarkan kualitas LMX secara garis besar dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

1). Kualitas *LMX* tinggi (*in group*)

Pada kelompok ini bawahan melakukan pekerjaannya sesuai dengan kontrak kerja dan dapat diandalkan oleh atasan untuk melakukan tugas-tugas yang tidak ada dalam struktur, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan tambahan, dan mau mengambil tanggung jawab tambahan. Atasan bertukar sumber daya pribadi dan posisi (dalam informasi, pengaruh dalam pengambilan keputusan, tugas-tugas, lintas pekerjaan,

dukungan, dan perhatian) sebagai imbalan atas kinerja bawahan pada tugas-tugas yang tidak terstruktur (Erdogan & Bauer, 2015).

## 2). Kualitas *LMX* rendah (*out group*)

Hubungan *out group* atau *LMX* kualitas rendah melibatkan pertukaran terbatas pada kontrak kerja. Dengan kata lain, kelompok *out group* melakukan tugas-tugas rutin dari unit dan menjalani pertukaran yang lebih formal dengan atasan. Kelompok *out-group* terdiri dari anggota yang tidak memiliki hubungan pertukaran berkualitas tinggi dengan pemimpin, dan hubungan pertukaran *out-group* relatif rendah dalam saling percaya, interaksi dan dukungan (Wu, 2010).

Tidak seperti banyak teori kepemimpinan lainnya, teori *LMX* tidak fokus pada karakteristik spesifik pemimpin organisasi yang efektif. Sebaliknya, *LMX* berfokus pada sifat dan kualitas hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya masing-masing. Yang ideal bagi seorang pemimpin adalah mengembangkan sebanyak mungkin hubungan berkualitas tinggi. Ini akan mengarah pada peningkatan rasa kepuasan kerja dan *OCB*, serta peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. *Leader-member exchange* (*LMX*) telah dikritik karena potensinya untuk mengasingkan beberapa bawahan, gagal menjelaskan efek dinamika kelompok dan identitas sosial, dan gagal memberikan saran khususnya tentang bagaimana para pemimpin dapat

mengembangkan hubungan berkualitas tinggi. Namun, LMX telah digembar-gemborkan sebagai teori kepemimpinan penting dalam konteks pendidikan yang lebih tinggi karena penekanannya pada mempromosikan otonomi dan nasionalisme, serta kemampuannya untuk melengkapi dan memediasi gaya kepemimpinan transformasional (Power, 2013).

### 3. Tinjauan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

#### a) Definisi

*Organizational citizenship behaviour* telah mengalami sedikit revisi definisi sejak istilah ini dimunculkan pada akhir 1980-an, tetapi konstruksinya pada dasarnya tetap sama. *Organizational citizenship behavior* mengacu pada apa pun yang karyawan pilih untuk lakukan, secara spontan dan atas kemauan sendiri, yang seringkali berada di luar kewajiban kontrak yang ditentukan. Pemahaman sehari-hari OCB sebagai 'upaya ekstra' atau 'melebihi dan diluar' uraian tugas untuk membantu orang lain di tempat kerja adalah sebuah ide yang banyak orang kenal, dan ide-ide ini terus menjadi cara populer untuk mengkonseptualisasikan OCB. Selain itu OCB juga mencakup tindakan terkait organisasi seperti bekerja lembur tanpa berharap remunerasi, atau secara sukarela untuk mengatur fungsi-fungsi kantor (Zhang, 2011).

**b) Dimensi**

Menurut Podsakoff *et al* (2000) terdapat tujuh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu :

- 1) *Helping Behavior*: perilaku membantu orang lain secara sukarela untuk mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan.
- 2) *Sportmanship*: perilaku tidak mengeluh ketika merasa tidak nyaman oleh orang lain, tetapi juga mempertahankan sikap positif bahkan ketika segala sesuatu tidak berjalan sesuai keinginannya, tidak tersinggung ketika orang lain tidak mengikuti sarannya, bersedia mengorbankan kepentingan pribadinya demi kebaikan kelompok kerjanya
- 3) *Organizational Loyalty*: perilaku mempromosikan organisasi kepada orang luar, melindungi dan mempertahankannya terhadap ancaman eksternal, dan tetap berkomitmen pada organisasinya meskipun dalam kondisi yang merugikan.
- 4) *Organizational Compliance*: perilaku patuh terhadap aturan dan prosedur organisasi, bahkan ketika tidak ada yang mengamati atau memantaunya. Perilaku ini dianggap sebagai bentuk perilaku OCB, karena meskipun setiap orang diharapkan untuk mematuhi aturan dan prosedur organisasi, tapi banyak karyawan yang tidak melakukannya.
- 5) *Individual Initiative*: kreativitas dan inovasi secara sukarela yang dirancang agar meningkatkan tugas seseorang atau

kinerja organisasi, menjadi sukarelawan untuk mengambil tanggung jawab tambahan, dan mendorong orang lain dalam organisasi untuk melakukan hal yang sama.

- 6) *Civic Virtue*: keinginan untuk lebih berpartisipasi aktif dalam tata kelola (menghadiri rapat, terlibat dalam debat kebijakan, mengungkapkan pendapat seseorang tentang strategi apa yang harus diikuti organisasi, dll.);
- 7) *Self Development*: perilaku yang melibatkan kegiatan sukarela di pihak karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja serta mengikuti tren terbaru dalam karir. Dimensi ini secara konseptual adalah yang paling umum dan mengacu pada upaya individu anggota untuk meningkatkan produktivitas.

Sedangkan Organ (1988) dalam Lo & Ramayah (2009) membagi 5 dimensi utama OCB yaitu:

- 1) *Altruisme*: perilaku sukarela dimana seorang karyawan secara sukarela memberikan bantuan kepada individu yang menghadapi masalah tertentu untuk menyelesaikan tugasnya.
- 2) *Conscientiousness*: perilaku pengabdian pada pekerjaan yang melebihi persyaratan formal seperti bekerja berjam-jam, dan secara sukarela melakukan pekerjaan di samping tugasnya.

- 3) *Sportmanship*: perilaku yang dengan sabar menoleransi setiap ketidaksukaan yang merupakan bagian tak terhindarkan dari hampir setiap pengaturan organisasi.
- 4) *Courtesy*: perilaku yang berfokus pada pencegahan masalah dan mengambil langkah yang diperlukan untuk mengurangi efek dari masalah tersebut di masa akan datang.
- 5) *Civic Virtue*: perilaku ini mengacu pada tanggung jawab bawahan untuk berpartisipasi dalam kehidupan organisasi seperti menghadiri pertemuan dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Dalam kebijakan kesehatan khususnya di rumah sakit dimensi OCB sangat penting untuk memberikan layanan berkualitas dan berbeda yang bisa mempromosikan citra perusahaan dari rumah sakit. *Altruisme* adalah sejenis perilaku diskresi yang dirancang untuk membantu dan memotivasi karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya secara efisien dan menangani masalah terkait pekerjaan. Ini sangat diperlukan di rumah sakit karena tenaga medis harus bekerja sebagai tim; berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan layanan yang berkualitas. *Conscientiousness* adalah perilaku bebas yang membantu staf medis untuk mematuhi aturan profesi mereka, ketepatan waktu di tempat kerja, merawat pasien tepat waktu dan mengurangi waktu tunggu. *Sportmanship* adalah dimensi yang mendorong kesediaan



untuk mentolerir situasi yang kurang dari yang diharapkan tanpa mengeluh dan mencari-cari kesalahan. Bagi staf medis, semangat ini memungkinkan mereka untuk menoleransi perilaku pasien dan rekan kerja yang berbeda. *Courtesy* menunjukkan perilaku hormat karyawan yang menghindari menciptakan masalah yang terkait dengan pekerjaan dengan orang lain, misalnya seorang karyawan berkonsultasi dengan orang lain sebelum mengambil tindakan untuk menghindari timbulnya masalah dengan kolega. *Civic virtue* adalah perilaku ekstra dari partisipasi yang bertanggung jawab dalam aktivitas terkait organisasi dengan minat dan komitmen yang baik. Sebagai contoh, dokter harus mengkoordinasikan tugas mereka dengan program rumah sakit atau melakukan hal-hal yang tidak diperlukan dalam tugas, tetapi dapat meningkatkan citra perusahaan rumah sakit (Kolade *et al.*, 2014).

### c) **Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB**

Beberapa faktor dominan yang berpengaruh terhadap OCB pada karyawan (Tri & Prasetya, 2017 dan Ramezani *et al.*, 2015) adalah:

- 1). Faktor kepercayaan pada pimpinan
- 2). Motivasi
- 3). Moral Karyawan
- 4). Kepribadian
- 5). Gaya Kepemimpinan
- 6). Komitmen Organisasi

7). Kepuasan Kerja

8). Budaya Organisasi

d) **Manfaat OCB**

**(1). Manfaat OCB terhadap Individu**

**(a). Manfaat Intrinsik** (Ibukunoluwa *et al.*, 2015)

Manfaat intrinsik adalah manfaat yang tak berwujud yang berfungsi untuk menginspirasi rasa puas diri dan kepuasan batin karyawan. Manfaat intrinsik ini meliputi:

- i. Pengembangan kapasitas dan akuisisi keterampilan.
- ii. Aktualisasi diri dan rasa kepuasan.
- iii. Penemuan dan penggunaan potensi dan kemampuan karyawan secara optimal.
- iv. Peningkatan kompetensi dan harga diri.
- v. Peningkatan pengetahuan dan keahlian yang relevan dengan pekerjaan.
- vi. Peningkatan produktivitas.

**(b). Manfaat Ekstrinsik**

Manfaat ekstrinsik adalah imbalan nyata yang diperoleh karyawan perorangan sebagai hasil dari perilaku dan kinerja yang diinginkan organisasi. Manfaat ekstrinsik meliputi:

- i. Kenaikan gaji
- ii. Promosi dan tanggung jawab yang lebih tinggi
- iii. Penghargaan dan Pengakuan

- iv. Liburan bersponsor
- v. Rekomendasi untuk pelatihan dan pengembangan
- vi. Keamanan pekerjaan

**(2). Manfaat OCB terhadap organisasi** (Schuck, 2014 dan Podsakoff *et al.*, 2000)

- (a). Meningkatkan produktivitas manager dan rekan kerja.
- (b). Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- (c). Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif.
- (d) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik.
- (e). Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi (Wei, 2014).
- (f). Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- (g). Meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.
- (h). Menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial.

## **B. Hubungan LMX dan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah salah satu faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi pengembangan LMX. Ide dasar yang mendasari

hubungan ini adalah bahwa nilai-nilai bersama, kepercayaan normatif dan asumsi budaya organisasi tertentu mempromosikan perilaku kepemimpinan dan hubungan pemimpin-anggota yang sesuai dengan karakteristik LMX berkualitas tinggi (Erdogan *et al.*, 2006). Joo (2010) melaporkan adanya korelasi positif yang signifikan secara statistik antara budaya pembelajaran organisasi dan kualitas LMX. Begitupun penelitian oleh Islam *et al* (2013) mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara budaya belajar organisasi, komitmen organisasi dan kualitas LMX di antara karyawan yang bekerja di sektor perbankan Malaysia. Di sisi lain, budaya pembelajaran organisasi, LMX dan komitmen organisasi ditemukan secara negatif terkait dengan niat *turnover* karyawan. Jadi ketika karyawan suatu organisasi dihadapkan pada budaya di mana mereka dapat belajar secara terus-menerus dan didukung oleh penyeliannya, mereka akan menunjukkan lebih banyak komitmen terhadap organisasinya, dan komitmen terhadap organisasi ini membantu mereka untuk mengurangi niat untuk pergi.

Penelitian lain oleh Amaliyah dkk (2015) menemukan bahwa ada pengaruh budaya organisasi dan model kepemimpinan terhadap kebijakan tindakan afirmatif, keragaman dan kualitas kerja karyawan. Kebijakan tindakan afirmatif itu sendiri telah menjadi isu yang diperdebatkan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM), karena dampaknya terhadap kualitas kerja karyawan yang juga masih bisa diperdebatkan. Oleh karena itu manajemen, harus mempertimbangkan bahwa dalam pengaturan dan implementasi

kebijakan tindakan afirmatif dapat meminimalkan keragaman yang akhirnya dapat memberikan efek positif pada kualitas kerja dan terutama terkait dengan kualitas model kepemimpinan yaitu LMX dan budaya organisasi.

### **C. Hubungan LMX dan OCB**

Banyak penelitian empiris telah menunjukkan bahwa LMX memiliki korelasi positif dengan OCB, terlepas dari berbagai macam organisasi dan budaya. Penelitian oleh Lapiere & Hackett (2007) menunjukkan bahwa pemanfaatan OCB oleh karyawan dapat menjadi sarana untuk mencapai kualitas LMX yang lebih tinggi dan kepuasan kerja pada karyawan. Wang *et al* (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa LMX memiliki prediksi yang positif dan signifikan terhadap OCB di dalam bisnis keluarga di Cina.

Temuan lainnya yang menarik adalah penelitian dari Nandedkar & Brown (2017) dimana LMX berperan sebagai moderator dalam hubungan antara OCB dan intensi *turnover*. Pada karyawan dengan LMX tinggi, OCB berhubungan negatif dengan niat untuk *turnover*. Ini artinya bahwa ketika karyawan terlibat dalam OCB dan menerima dukungan yang diperlukan dari atasan mereka, maka mereka akan merasa bahwa mereka dihargai sehingga mereka tidak cenderung untuk keluar. Sebaliknya, ketika karyawan berbagi LMX yang rendah dengan pemimpinnya, maka mereka merasa bahwa upaya dan perilaku pro-sosial mereka tidak dihargai dalam organisasi. Ini merangsang

perasaan ketidakpuasan dan niat meninggalkan tempat kerja cenderung berkembang.

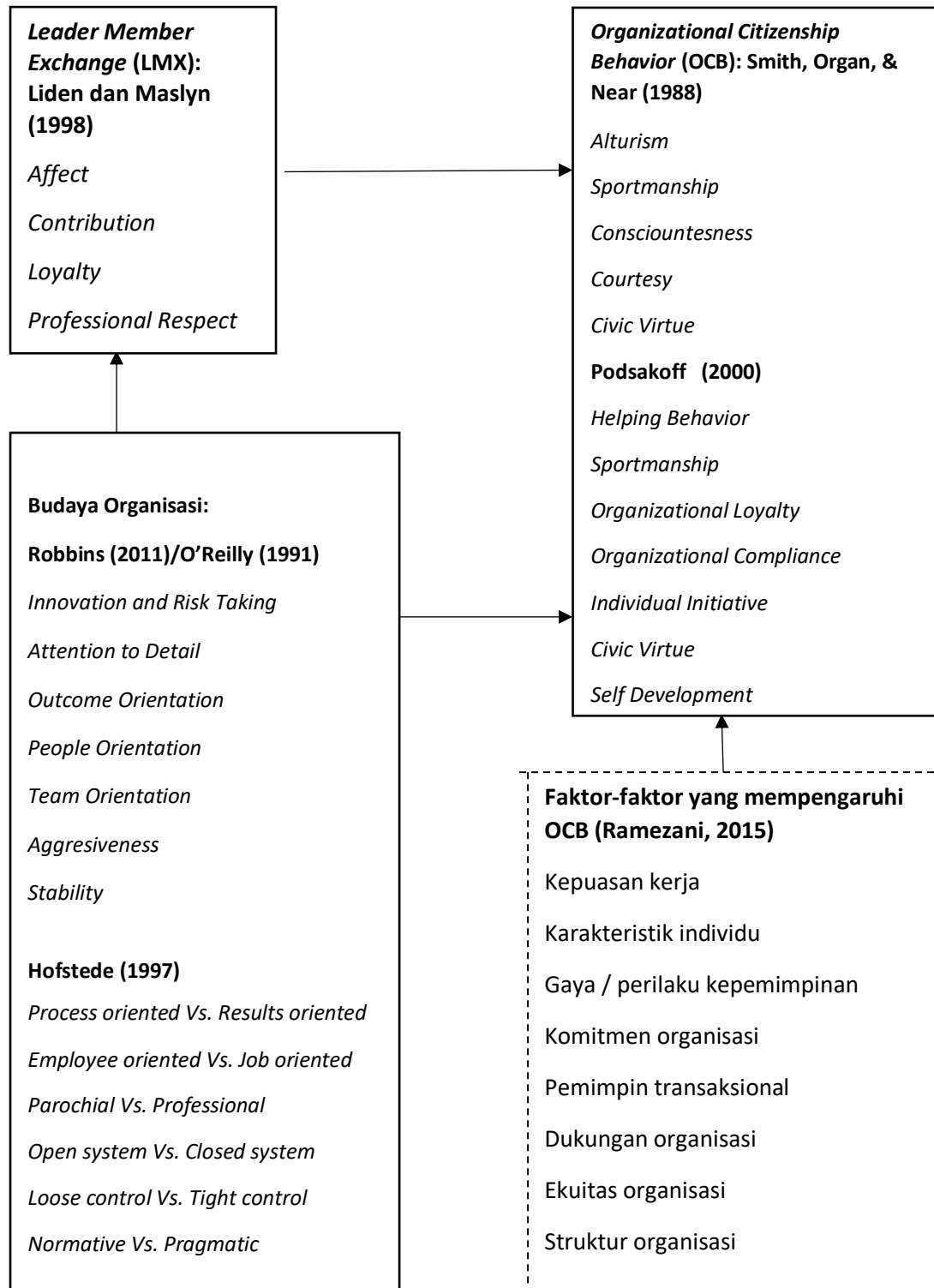
#### **D. Hubungan Budaya Organisasi dan OCB**

Budaya organisasi adalah salah satu faktor penting untuk meningkatkan OCB karyawan. Budaya organisasi adalah persepsi bersama tentang lingkungan di mana organisasi itu berada dan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan. Beberapa literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi dan OCB berperan penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang inovatif, suportif dan non-birokrasi berjalan seiring dengan meningkatnya efektivitas organisasi. Budaya seperti ini akan menjadikan organisasi menjadi sehat dan menghasilkan reaksi positif dari karyawan sehingga karyawan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya, lebih berkomitmen dan loyal terhadap organisasinya dan yang terpenting mereka menikmati perilaku peran ekstra atau diluar tugas yang diwajibkan kepadanya. Untuk menciptakan iklim seperti ini tentu harus melibatkan manajer yang banyak mengetahui dan secara aktif mengelola budaya organisasi (Nisa & Fayaz, 2018).

Perilaku organisasi yang luar biasa tidak dihasilkan dari upaya karyawan biasa. Salah satu alasan keberhasilan organisasi besar adalah memiliki karyawan yang mencoba melampaui tugas resmi mereka. Konsep OCB telah membawa perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi. Konsep ini telah menyebabkan organisasi yang

inovatif, sukses dan fleksibel serta bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi tersebut. Selain itu konsep OCB sangat penting dalam sektor layanan dan telah diterapkan di rumah sakit, hotel dan banyak organisasi lainnya. Untuk meningkatkan efisiensinya, banyak organisasi yang menerapkan konsep OCB dan telah meningkatkan perilaku tersebut baik pada organisasi publik maupun swasta (Ebrahimpour *et al.*, 2011).

## E. Kerangka Teori



Gambar 2. Kerangka Teori



## F. Mapping Jurnal

Tabel 1. Mapping Jurnal

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
1.	<b><i>Organizational Citizenship Behaviour Level of Nurses and Effective Factors</i></b> Serap Altuntaş, Ülkü Baykal (2014)	Penelitian bersifat deskriptif dan komparatif. Populasi penelitian adalah perawat di 11 rumah sakit umum dengan kapasitas ≥100 tempat tidur di Istanbul.	Faktor-faktor efektif pada OCB perawat antara lain faktor organisasi, usia, posisi, pengalaman organisasi, pilihan profesi yang dikehendaki, shift, jenis pekerjaan, kepuasan kerja, dan turnover intention dari organisasi	-
2.	<b><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB), Service Quality, and Patient Satisfaction : A Case Study of The Nurses in Private Hospital of Surabaya</i></b> Thomas Stefanus Kaihatu, S. Pantja Djati (2016)	Persepsi konsumen digunakan dalam konstruksi penelitian ini. Responden berjumlah 30 suster yang bekerja penuh waktu dan 100 pasien di rumah sakit swasta (63,29% tingkat respon) di Surabaya	OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, dan kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.	Desain <i>cross-sectional</i> , sehingga sulit untuk menentukan hubungan yang diproyeksikan berdampak atau tidak. Desain skrining responden dari sisi pasien hanya menggunakan pasien rawat inap. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas cakupan sampel dan menggunakan desain longitudinal.

Bersambung ke hal.37

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
3.	<p><b><i>The Impact of Leader-Member Exchange on the Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment</i></b></p> <p>Alireza Vahadipour, Alborz Gheitani, Mansour Zarranezhad ((2016)</p>	<p>Penelitian bersifat deskriptif-kausal. Sampel terdiri dari karyawan di cabang lembaga kredit provinsi Samen Khuzestan di Iran yang terdiri dari 212 orang. 153 orang dipilih menggunakan metode stratified random sampling. Kuesioner pengumpulan data menggunakan alat pengumpulan data antara lain standar Liden &amp; Maslyn's (1998) LMX, <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Short Form</i> (1976), Komitmen Organisasi Allen &amp; Meyer (1990) dan OCB Konovsky dan organ (1996) .</p>	<p>Dari 140 responden yang diteliti menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara LMX dan OCB, juga hubungan antara LMX dan Komitmen Organisasi, sedang Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara LMX dan OCB , juga hubungan antara Kepuasan Kerja dan OCB.</p>	-

Bersambung ke hal.38

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
4.	<p data-bbox="421 394 708 622"><b><i>The Relationship Between Leader Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i></b></p> <p data-bbox="421 663 708 725">Yolanda B.Truckenbrodt (2000)</p>	<p data-bbox="740 394 911 1128">Sampel terdiri dari 204 karyawan penuh waktu di sebuah perusahaan teknologi informasi. Tiga instrumen penelitian digunakan dalam penelitian yaitu: skala LMX (LMX-7), kuesioner komitmen organisasi (OCQ), dan skala OCB</p>	<p data-bbox="943 394 1086 860">Ada hubungan yang signifikan antara kualitas hubungan atasan-bawahan dengan komitmen bawahan dan OCB altruistik</p>	<p data-bbox="1150 394 1362 1330">Penelitian serupa sebaiknya dilakukan di lembaga federal PNS untuk membandingkan hasil temuan. Perlu juga meneliti apakah ada perbedaan gender dalam pelaporan LMX. Variabel seperti data demografis masa kerja dan usia akan menambah kedalaman penelitian deskriptif dan bisa menjadi faktor penting dalam menentukan rasa komitmen dan OCB bawahan.</p>

Bersambung ke hal.39

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
5.	<p><b><i>Organizational Culture of a Private Hospital</i></b></p> <p>Thamiris Cavazzani Vegro, Fernanda Ludmilla Rossi Rocha, Silvia Helena Henriques Camelo, Alessandra Bassalobre Garcia (2016)</p>	<p>Penelitian bersifat kuantitatif, deskriptif cross-sectional. Pengumpulan data dilakukan antara Januari dan Maret 2013 untuk menilai Budaya Organisasi. 21 perawat dan enam puluh dua asisten perawat dan teknisi berpartisipasi dalam penelitian ini. Tanggapan para peserta dimasukkan ke dalam kategori numerik, yang diolah menggunakan software paket Statistik untuk Ilmu Sosial</p>	<p>Persepsi pekerja tentang nilai-nilai dan praktik yang menjadi ciri budaya organisasi rumah sakit adalah : nilai-nilai profesionalisme kooperatif memiliki skor rata-rata 3,24; nilai-nilai ketegasan hierarkis memiliki skor rata-rata 2,83; nilai-nilai profesionalisme individu memiliki skor rata-rata 2,69; nilai-nilai kesejahteraan memiliki skor rata-rata 2,71; praktik integrasi eksternal memiliki skor rata-rata 3,73; praktik hadiah dan pelatihan dengan skor rata-rata 2,56; dan praktik promosi hubungan memiliki skor rata-rata 2,3</p>	<p>Rendahnya jumlah peserta dalam penelitian yang menjawab pada instrumen IBACO (<i>Brazilian Instrument for Assesing Organizational Culture</i>) karena jumlah pertanyaan yang banyak diidentifikasi sebagai keterbatasan penelitian.</p>

Bersambung ke hal.40

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
6.	<p data-bbox="432 394 679 591"><b><i>Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture</i></b></p> <p data-bbox="432 629 644 748">Berrin Erdogan, Robert C. Laiden, Maria L. Kraimer (2006)</p>	<p data-bbox="716 394 916 1061">Sampel terdiri dari guru pada 30 dari 214 sekolah umum di Istanbul, Turki. Peneliti menggunakan strategi pengambilan sampel bertingkat, pertama memilih 10 dari 32 kabupaten di Istanbul, dan kemudian memilih 30 sekolah dalam 10 kabupaten yang dipilih.</p>	<p data-bbox="948 394 1147 1767">Dari 516 guru dari 30 sekolah menengah di Turki, peneliti menemukan bahwa satu dimensi budaya dari Profil Budaya Organisasi, yaitu rasa hormat terhadap orang-orang, memperkuat hubungan antara keadilan interaksional dan LMX, dan dimensi lain yaitu orientasi tim melemahkan hubungan tersebut. Dimensi agresivitas menguat dan orientasi tim melemah pada hubungan antara keadilan distributif dan LMX. Pada sekolah yang berorientasi tim, LMX lebih tinggi.</p>	<p data-bbox="1174 394 1358 1061">Beberapa faktor mengurangi kekuatan penelitian ini. Nilai-nilai budaya ekstrem tidak terwakili dalam sampel penelitian. Kurangnya moderator kasus ekstrim mengurangi kekuatan untuk mendeteksi adanya interaksi.</p>

Bersambung ke hal. 41

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
7.	<p><b><i>The Link Between Leader-member Exchange Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Case Study on Local Government</i></b></p> <p>Rasidah Moh.Ibrahim, Azis Amin, Ph.D, Munir Salleh, Ph.D. (2014)</p>	<p>Sampel terdiri dari 212 karyawan yang bekerja di 6 Pemerintahan Daerah di pantai timur Malaysia. Dua pemerintah daerah dari masing-masing negara dipilih sebagai populasi sampel. Pengambilan sampel acak yang tidak proporsional digunakan. Kuesioner berisi empat bagian; tiga bagian untuk variabel yang sedang diselidiki dan satu untuk informasi demografis. Kepuasan kerja diukur menggunakan versi <i>Minnesota Job Satisfaction</i> yang terdiri dari 20 item; LMX menggunakan skala oleh Liden dan Maslyn (1998) dengan 12 item dan terakhir OCB diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan Podsakoff et al. (1990) dengan 22 item.</p>	<p>Dalam penelitian ini, variabel demografis (usia, jenis kelamin, kelompok layanan, masa jabatan dan senioritas organisasi) ditemukan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. LMX dan OCB adalah dua hal penting yang harus terus dibina dan diperkaya dalam konteks pemerintah daerah untuk mencapai kepuasan di antara staf. Menginspirasi tingkat kepuasan karyawan dapat menyebabkan partisipasi aktif mereka ke arah kegiatan operasional yang lancar seperti berbagi pengetahuan, pengalaman, ide, kreativitas, dan inovasi.</p>	-

Bersambung ke hal.42

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
8.	<p><b><i>The moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors</i></b></p> <p>Hakan Erkutlu (2011)</p>	<p>Sampel terdiri dari 10 universitas negeri di Turki dari Januari-April 2009. Sebanyak 618 dosen focus menyelesaikan OCB dan skala keadilan organisasi dari 800 dosen di 10 universitas negeri. Di kelompok lain, 602 rekannya dari 716 dosen yang terpilih secara acak menyelesaikan skala budaya organisasi. OCB diukur dengan menggunakan 20 item Podsakoff <i>et al.</i> (1990). Skala OCB mengukur lima perilaku (<i>helping, courtesy, spotmanship, civic virtue, dan conscientiousness</i>). Tiga variabel keadilan organisasi diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Moorman (1991). Profil budaya organisasi (OCP; O'Reilly <i>et al.</i>, 1991) digunakan untuk mengukur budaya organisasi</p>	<p>Ditemukan bahwa dimensi orientasi tim pada budaya organisasi memoderasi hubungan positif antara keadilan interaksional, distributif dan prosedural serta OCB. Di sisi lain, dimensi budaya organisasi yaitu penghormatan terhadap orang, hanya memoderasi keadilan interaksional.</p>	<p>Sampel dosen diteliti berasal dari universitas negeri. Universitas-universitas itu nirlaba, memiliki struktur datar, karyawan profesional, dan rentang kendali yang luas. Ketika rentang kontronya sempit, hubungan yang diamati mungkin berbeda. Universitas-universitas dalam sampel semuanya tunduk pada peraturan Dewan Pendidikan Tinggi di Turki, yang berpotensi membatasi variabilitas dalam beberapa praktik di tingkat universitas.</p>

Bersambung ke hal.43

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
9.	<p><b><i>Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development</i></b></p> <p>Robert C. Liden John M. Maslyn (1998)</p>	<p>Pendekatan penelitian ini adalah mengevaluasi dimensi konstruksi LMX dengan mengembangkan skala yang dirancang untuk menilai berbagai aspek hubungan LMX. Peneliti mengikuti pendekatan untuk pengembangan skala yang digariskan oleh DeVellis (1991) dan Hinkin (1995). Item dihasilkan dari pemahaman tentang literatur LMX serta dari laporan pengalaman individu dari lingkungan kerja, tunduk pada validasi konten dan diberikan kepada sampel siswa pekerja yang besar dan beragam.</p>	<p>Hasilnya memberikan dukungan untuk dimensi afeksi, loyalitas, dan kontribusi yang diidentifikasi oleh Dienesch dan Liden (1986), serta dimensi keempat, rasa hormat profesional.</p>	<p>Perlu menilai pertukaran aktual antara pemimpin dan anggota. Dengan demikian, proyek yang direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya adalah pengembangan ukuran pertukaran sosial LMX. Ukuran pertukaran sosial, bila dikombinasikan dengan ukuran psikologis, seperti LMX-MDM, akan memberikan penilaian LMX yang lebih lengkap.</p>

Bersambung ke hal.44



Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
10.	<p data-bbox="416 398 635 667"><b><i>Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study</i></b></p> <p data-bbox="416 701 592 813">Jagannath Mohanty, Bhabani P.Rath (2012)</p>	<p data-bbox="683 398 959 1832">Kuesioner dalam penelitian ini dirancang dgn mempertimbangkan berbagai teori dan model Budaya Organisasi &amp; OCB. Instrumen ini terdiri dari pernyataan yang dievaluasi pada Skala 3 poin. Kuisisioner dibagikan kepada 550 karyawan yang bekerja di Organisasi yang diteliti. Total kuisisioner yang diterima kembali adalah 380. Dari 380 kuisisioner yang dikembalikan 36 kuisisioner ditolak karena banyak data yang hilang. Oleh karena itu, data survey yang lengkap mencapai 344 yang mewakili 62 persen dari total kuisisioner yang digunakan untuk analisis akhir. Survei ini melibatkan organisasi yang mewakili tiga sektor yaitu, Organisasi Perbankan Swasta Modern, Organisasi Teknologi Informasi modern dan Organisasi Manufaktur Tradisional.</p>	<p data-bbox="986 398 1166 1637">Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa Budaya Organisasi berhubungan positif dengan dimensi OCB. Semua dimensi Budaya Organisasi ditemukan secara signifikan berkorelasi dengan OCB. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa penentu citizenship karyawan yang paling signifikan adalah Fenomena Budaya dan kapasitasnya untuk mempengaruhi orang dan perilakunya.</p>	<p data-bbox="1198 398 1378 1771">Ukuran sampel kecil jika dibandingkan dengan jumlah orang yang bekerja di ketiga organisasi tersebut. Hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh sektor mengingat populasi pekerja di sektor-sektor ini dan mengingat besarnya ukuran dan keragaman budaya bangsa. Keterbatasan lainnya adalah adanya pengaruh tingkat bias pribadi terhadap responsnya, sehingga responsnya mungkin tidak sepenuhnya akurat.</p>

Bersambung ke hal.45

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
11.	<p><b><i>Relationship Between Leader-Member Exchanges with Organizational Citizenship Behavior</i></b></p> <p>E.S. Jaya, W.L. Mangundjaya (2010)</p>	<p>Peneliti mengirim kuesioner ke empat organisasi. Kuesioner dibagikan kepada mereka yang merupakan staf tetap dan telah bekerja di organisasi selama minimal 2 tahun. Dari 500 kuesioner, 291 dikembalikan dan 235 di antaranya dapat dianalisis. Hal yang disurvei terdiri dari data demografis, ukuran LMX, dan skala OCB. Data demografis menanyakan jenis kelamin peserta, rentang usia, lama kerja di organisasi, posisi kerja (staf atau manajerial), dan tingkat pendidikan tertinggi. Kuesioner LMX diadaptasi dari Liden &amp; Maslyn (1998).</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa LMX dan OCB berkorelasi di Indonesia. Perbedaan tingkat kemampuan dalam dimensi OCB dan LMX mencerminkan budaya Indonesia yang unik. Altruisme terhadap kolega (mis., Membantu kolega yang mengalami kesulitan) muncul sebagai dimensi level tertinggi OCB. Ini sejalan dengan filosofi gotong royong di Indonesia. Dimensi pengembangan diri dan pengambilan inisiatif merupakan dimensi terdahulu dalam penelitian ini</p>	<p>Diperlukan lebih banyak penelitian menggunakan OCB versi Indonesia dan Timur untuk memajukan pemahaman peneliti tentang OCB dalam konteks budaya tertentu dan selanjutnya untuk mengungkapkan dimensi OCB secara universal.</p>

Bersambung ke hal.46

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
12.	<p><b><i>Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective From Perceived Insider Status and Chinese Traditionality</i></b></p> <p>Lin Wang, Xiaoping Chu, Jing Ni (2010)</p>	<p>Survei dilakukan dari Juli 2008-Oktober 2008. Perusahaan berpartisipasi memiliki syarat: pertama, perusahaan tersebut harus menjadi bisnis keluarga asli di Cina. Kedua, setiap perusahaan yang berpartisipasi harus memiliki lebih dari 30 karyawan. Ketiga, perusahaan berpartisipasi harus sudah berdiri lebih dari satu tahun. Dari setiap karyawan yang berpartisipasi harus memiliki setidaknya seorang supervisor langsung. Data dikumpulkan dari 21 perusahaan yang berlokasi di Provinsi Guangdong,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) LMX berhubungan positif dengan OCB karyawan (dukungan H1), dan status orang dalam yang dipersepsikan (dukungan H2); (2) status orang dalam yang dipersepsikan memiliki hubungan positif secara signifikan dengan OCB (mendukung H3); dan (3) status orang dalam yang dipersepsikan sepenuhnya memediasi hubungan LMX dan OCB (dukungan H4); dan (4) LMX secara signifikan terkait dengan status orang dalam yang dirasakan untuk karyawan dengan tradisionalitas rendah, sedangkan efeknya sangat lemah seperti untuk karyawan dengan tradisionalitas tinggi (mendukung H5).</p>	<p>Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan desain longitudinal agar lebih mampu memastikan dasar hubungan dari hubungan yang diteliti dalam penelitian ini (meskipun adopsi data multi-sumber, yaitu diad atasan-bawahan telah memecahkan masalah yang disebabkan oleh varians metode umum sampai batas tertentu). Keterbatasan lain adalah pemilihan sampel. Sebagaimana dicatat, data kami hanya dikumpulkan dari bisnis keluarga asli di Guangdong. Apakah temuan kami dapat diterapkan pada bisnis keluarga di wilayah lain di Cina dan untuk jenis organisasi lainnya masih harus diverifikasi.</p>

Bersambung ke hal.47

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
13.	<p><b><i>The Role of Fair Treatment and Reward in Perceptions of Organizational Support and Leader - Member Exchange</i></b></p> <p>Sandy J. Wayne, Lynn Shore, William H. Bommer (2002)</p>	<p>Peserta adalah 211 karyawan dan supervisornya yang berasal dari dua pabrik fabrikasi logam yang merupakan anak perusahaan dari perusahaan Fortune 500. Sebanyak 294 karyawan di survei, mewakili tingkat respons karyawan 90,7%. Tiga puluh satu pengawas memberi peringkat kinerja untuk 211 dari 294 responden (71,8% yang berpartisipasi dalam survei karyawan). Rata-rata, pengawas mengevaluasi 10 karyawan (kisaran 1 hingga 30 karyawan). Keadilan prosedural diukur dengan skala enam item Niehoff dan Moorman (1993)</p>	<p>Hasil penelitian pada 211 sampel karyawan-supervisor menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan pengakuan terkait dengan POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) serta imbalan kontinjensi berhubungan dengan LMX. Dalam hal konsekuensi, POS terkait dengan komitmen karyawan dan OCB. LMX bisa memprediksi peringkat kinerja.</p>	<p>Desain cross-sectional tidak memungkinkan untuk menguji hubungan kausal antara anteseden dan hasil. Penelitian selanjutnya yang bisa melacak perubahan POS dan LMX dari waktu ke waktu akan memperkuat kemampuan kita untuk membuat kesimpulan kausal. Keterbatasan lain adalah penggunaan data laporan diri untuk anteseden POS dan LMX. Di sisi lain, analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa variabel anteseden POS dan LMX berbeda. Fakta bahwa penelitian ini dilakukan dalam satu organisasi membatasi generalisasi hasil untuk organisasi lain.</p>

Bersambung ke hal.48

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
14.	<p><b><i>LMX a Predictor of Performance Behaviour: Empirical Evidence from Life Insurance Sector of Pakistan</i></b></p> <p>Abdul Saboor, Munazza Mochtar, Muhamad Khurram Sadiq (2015)</p>	<p>Data dikumpulkan dari 200 karyawan perusahaan asuransi jiwa di Punjab Selatan Pakistan. Dalam organisasi ini staf lapangan diidentifikasi sebagai populasi sasaran. Teknik pengambilan sampel model Snowball digunakan. Karyawan diminta mengisi kuesioner tertutup yang dikelola sendiri. Demografi meliputi jenis kelamin, usia, kualifikasi dan masa kerja dengan supervisor saat ini.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX memiliki hubungan positif yang signifikan dengan tugas bawahan dan perilaku kinerja kontekstual. Hasil menunjukkan bahwa ketika pekerja merasa bahwa LMX tinggi dan positif, mereka berkinerja baik dalam aspek kontekstual. Pemimpin (Manajer) harus fokus pada aspek psikologis lingkungan kerja. Untuk tujuan ini organisasi harus mengatur program pengembangan untuk menciptakan daya saing.</p>	<p>Keterbatasan utama penelitian ini adalah ukuran sampelnya yang kecil dan hanya ada satu sektor bisnis yang difokuskan, serta data dikumpulkan dari wilayah yang kecil. Keterbatasan kedua adalah bahwa data dikumpulkan hanya dari pekerja dan ada kecenderungan bahwa dalam penilaian diri pekerja sangat menghargai diri mereka sendiri. Ukuran sampel yang kecil (n = 200) dapat mengurangi generalisasi hasil. Untuk penelitian selanjutnya disarankan ukuran sampel harus besar dan dikumpulkan dari area yang luas. Juga disarankan agar penelitian dilakukan di berbagai sektor ekonomi. Peneliti juga menyarankan bahwa dalam penelitian selanjutnya perilaku harus dinilai oleh pekerja maupun dari pengawas dan kemudian harus berkorelasi untuk memahami fenomena dengan cara yang lebih baik.</p>

Bersambung ke hal.49

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
15.	<p><b><i>Should I Leave or Not? The Role of LMX and Organizational Climate in Organizational Citizenship Behavior and Turnover Relationship</i></b></p> <p>Ankur Nandedkar, Roger S. Brown (2017)</p>	<p>Sampel yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di sektor ritel di Amerika Serikat bagian selatan. Sebuah kuesioner berbasis web digunakan. Sebanyak 231 tanggapan diterima; Namun, 15 tidak dimasukkan dalam analisis karena kurangnya respons terhadap lebih dari setengah item dalam kuesioner. OCB diukur menggunakan skala 20-item yang dikembangkan oleh Niehoff dan Moorman (1993). Intensi turnover diukur menggunakan skala empat item yang diadaptasi dari Hunt, Osborn, &amp; Martin (1981). Kualitas LMX dinilai menggunakan tujuh item yang diadaptasi dari Scandura dan Graen (1984). Untuk mengukur iklim organisasi digunakan inventarisasi iklim psikologis (PC) yang diadaptasi dari James dan James (1989) .</p>	<p>Peneliti menemukan bahwa OCB secara negatif terkait dengan niat berpindah dalam iklim yang ditandai dengan tantangan pekerjaan, otonomi, kerja sama kelompok kerja, kehangatan, dan keramahan. Selain itu, OCB ditemukan berhubungan positif dengan niat turnover di iklim yang memiliki tingkat stres peran yang tinggi dan kurangnya harmoni. Selain itu, peneliti juga menunjukkan bahwa iklim organisasi adalah moderator dari hubungan antara OCB dan niat berpindah. Temuan lain yang menarik dari penelitian inii adalah bahwa LMX berperan sebagai moderator dalam hubungan antara OCB dan intensi turnover.</p>	<p>Penelitian selanjutnya harus mengeksplorasi dampak intervensi yang dirancang untuk mengubah iklim organisasi dalam mengurangi niat turnover. Disarankan juga agar penelitian lebih lanjut dilakukan untuk melihat apakah dampak dari faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan niat turnover dan OCB berbeda jika kita mempertimbangkan karakteristik karyawan seperti kebangsaan dan status perkawinan. Penelitian serupa masih diperlukan tempat lain sebagai perbandingan.</p>

Bersambung ke hal.50

Sambungan Tabel 1.

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
16.	<p><b><i>The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job Performance and The Moderating Role of Human Capital</i></b></p> <p>Yu-Chen Wei (2014)</p>	<p>1.232 pasang kuesioner dibagikan secara rata ke 56 perusahaan teknologi tinggi di Taiwan. Kuesioner dikirimkan langsung ke manajer SDM atau koordinator departemen R&amp;D/Research &amp; Development di masing-masing perusahaan, yang kemudian secara acak membagikan kuesioner ke seluruh departemen R&amp;D. Dua amplop diikat dan dikirim, satu ke insinyur dan satu ke atasan langsungnya. Kode nomor diberikan pada setiap kuesioner dan amplop untuk memungkinkan pencocokan tanggapan pengawas dan bawahan nantinya</p>	<p>Hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa baik OCBI maupun OCBO dapat memprediksi kinerja individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa efek OCB pada kinerja pekerjaan tergantung pada sejauh mana modal pengalaman dan modal kecerdasan manusia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki lebih sedikit pengalaman kerja atau lebih banyak kecerdasan lebih mungkin untuk mengubah nilai OCB menjadi berkinerja lebih baik di pekerjaan mereka daripada mereka yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja/ sedikit kecerdasan.</p>	<p>Desain penelitian cross sectional membatasi sejauh mana kausalitas dapat disimpulkan dari temuan peneliti. Penelitian selanjutnya harus menerapkan desain longitudinal untuk menentukan hubungan sebab akibat dari variabel. Kedua, mengumpulkan data dari industri tunggal berpotensi membatasi penerapan temuan untuk industri lain meskipun penelitian pada industri tunggal dapat mengontrol variasi industri dari hubungan yang dihipotesiskan. Untuk meningkatkan validitas eksternal, penelitian selanjutnya harus memperoleh data dari berbagai industri. Ketiga, karakteristik pekerjaan sampel mungkin membatasi penerapan temuan karena peserta dalam penelitian ini adalah insinyur R&amp;D.</p>

Bersambung ke hal.51

Sambungan Tabel 1.

No .	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
17.	<p><b><i>Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research</i></b></p> <p>Philip M. Podsakoff, Scott B. Mac Kenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach (2000)</p>	<p>Penelitian ini secara kritis memeriksa literatur tentang OCB dan konstruksi terkait lainnya. Hal yang dilakukan peneliti adalah: (a) mengeksplorasi kesamaan konseptual dan perbedaan antara berbagai bentuk konstruksi "kewarganegaraan" yang diidentifikasi dalam literatur; (B) merangkum temuan empiris dari kedua anteseden dan konsekuensi OCB; dan (c) mengidentifikasi beberapa arahan yang menarik untuk penelitian selanjutnya</p>	<p>Penelitian ini telah menghasilkan pengembangan beberapa masalah, termasuk kebutuhan untuk lebih memahami persamaan konseptual dan perbedaan antara berbagai bentuk perilaku kewarganegaraan, serta anteseden dan konsekuensinya. Dalam penelitian ini, peneliti telah mencoba untuk mengatasi masalah ini, serta mengidentifikasi jalan yang berguna untuk penelitian .Secara keseluruhan, ini adalah bidang penelitian yang menarik dan dinamis, dan peneliti berharap penelitian ini akan membantu mempercepat kemajuan di bidang ini dengan menyoroti beberapa masalah utama yang membutuhkan perhatian.</p>	<p>Tidak mungkin untuk menentukan dengan menggunakan korelasi bivariat, apakah Efek yang diamati dari sikap kerja, variabel tugas, dan perilaku pemimpin pada OCB independen atau tidak. Penting bagi penelitian selanjutnya untuk menguji secara ketat validitas diskriminatif konstruk dan ukurannya. Penelitian selanjutnya perlu memberikan bukti tidak hanya apakah ukuran masing-masing bentuk perilaku kewarganegaraan / kinerja kontekstual dapat diandalkan dan valid, tetapi juga apakah mereka berbeda dari ukuran konstruksi yang terkait erat.</p>

Bersambung ke hal.52

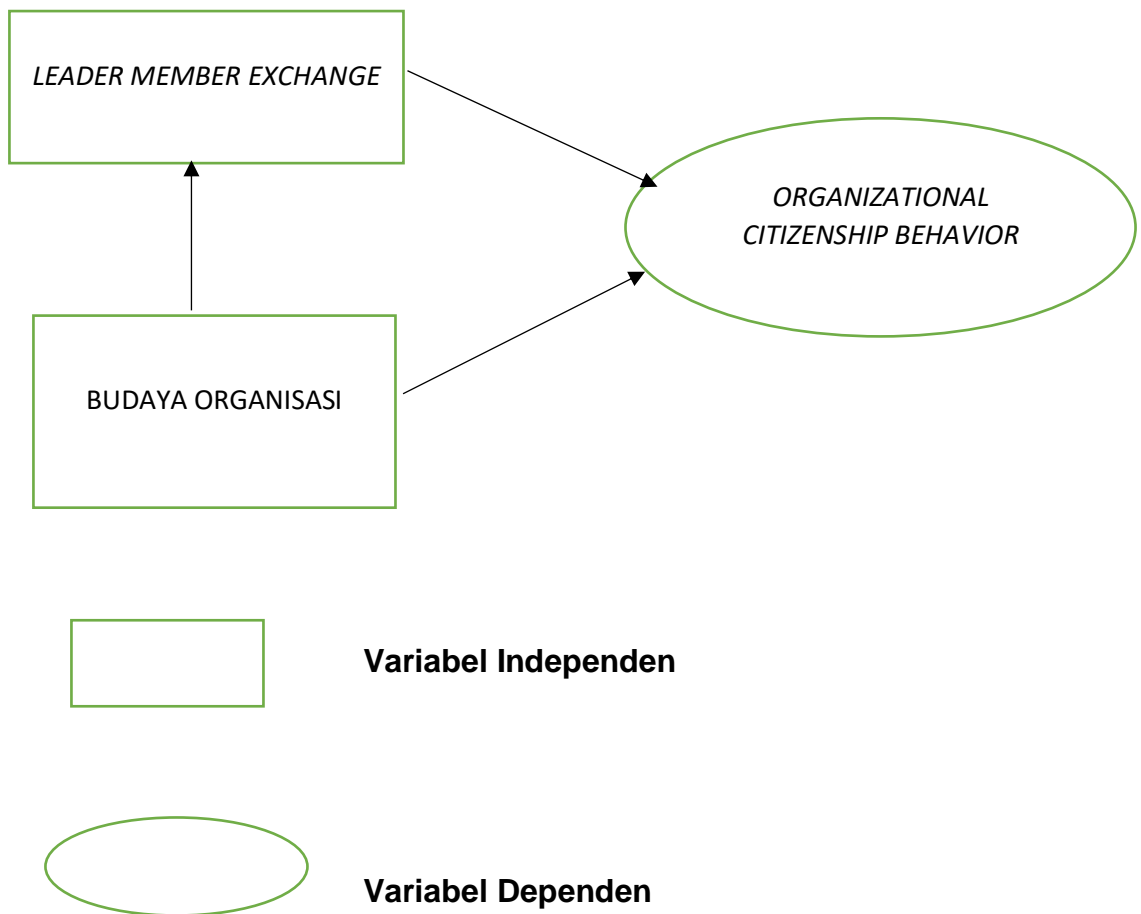


Sambungan Tabel 1.

No .	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Limitasi
18.	<p data-bbox="395 394 611 629"><b><i>The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture And Firm Effectiveness</i></b></p> <p data-bbox="395 674 619 808">Andrew S. Klein, Joseph Wallis, Robert A, Cooke (2013)</p>	<p data-bbox="683 394 882 1901">Seperangkat data berbasis <i>cross-sectional</i> dianalisis untuk memeriksa kerangka kerja yang diusulkan yang menghubungkan an gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan efektivitasnya. Data yang dianalisis dikumpulkan melalui penggunaan dua kuesioner standar dan sebelumnya divalidasi - The OCI / <i>Organizational Culture Inventory</i> (Cooke &amp; Lafferty, 1986) dan OEI / <i>Organizational Effectiveness Inventory</i> (Cooke, 1997). Data yang dianalisis terdiri dari 2.662 anggota lebih dari 311 sub-unit atau departemen dari berbagai organisasi.</p>	<p data-bbox="919 394 1118 1738">Hasilnya mendukung hipotesis bahwa efektivitas organisasi terkait dengan jenis budaya dan bahwa norma-norma budaya terkait dengan jenis gaya kepemimpinan. Hasilnya memiliki implikasi untuk praktik dan proses pengembangan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan manajer dan penyelia adalah faktor penting dalam penciptaan dan penguatan norma budaya. Selain itu, norma-norma budaya tampaknya berdampak positif terhadap efektivitas organisasi.</p>	<p data-bbox="1158 394 1382 1671">Banyak faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, bukan hanya kepemimpinan. Penting untuk mempertimbangkan dan mengendalikan sebanyak mungkin variabel penyebab. Faktor-faktor lain yang dapat membentuk dan memperkuat norma budaya termasuk penetapan tujuan, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan hukuman, dan nilai-nilai yang dianut. Penelitian dalam bidang ini tentu saja dapat mencakup serangkaian variabel yang lebih luas. Faktor yang lebih penting adalah bahwa karyawan yang disurvei berasal dari satu unit organisasi masing-masing. Keterbatasan ini diimbangi oleh kekuatan ukuran sampel.</p>

### G. Kerangka Konsep

Dalam Penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel independen yaitu Budaya Organisasi dan *Leader Member Exchange (LMX)* serta variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*



Modifikasi Penelitian Erdogan (2011), Vahadipour (2016), dan Erkutlu (2011)

**Gambar 3. Kerangka Konsep**

## H. Hipotesis

- 1) Ha<sub>1</sub>: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *leader member exchange* di RSUD Barru
- 2) Ha<sub>2</sub>: Ada pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* perawat RSUD Barru
- 3) Ha<sub>3</sub>: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* perawat RSUD Barru
- 4) Ha<sub>4</sub>: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* perawat RSUD Barru melalui *leader member exchange* dan terdapat perbedaan bermakna dengan pengaruh langsung tanpa melalui LMX

## I. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

Tabel 2. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	indikator	Kriteria Objektif
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	Budaya Organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.	<b>1. Innovation and Risk Taking</b>	Ide Inovatif	<b>1: Lemah &lt;79,3%</b> <b>2: Kuat ≥79,3 %</b>
			Percaya atasan	
			Berani ambil risiko	
			Bertanggungjawab	
		<b>2. Attention to Detail</b>	Bekerja teliti	
			Perhatian pada detail adalah bagian intruksi RS	
			Informasi jelas RS tentang ukuran keberhasilan pekerjaan staf	
			Arahan pimpinan yang rinci tentang pekerjaan staf	
		<b>3.Outcome Orientation</b>	Pengembangan diri	
			Meningkatkan efektivitas kerja	
			Penekanan pada outcome	
			Penghargaan pada staf yang berprestasi	
		<b>4.People Orientation</b>	Bekerja sungguh-sungguh	
			Senang terhadap pekerjaannya	
			Bekerja sesuai target	
			Pihak manajemen perhatian pada staf	
		<b>5.Team Orientation</b>	Bekerjasama untuk hasil optimal	
			Menolong teman yang kesulitan dalam bekerja	
			Loyalitas tim dalam capai target	
			Setiap masalah diselesaikan Bersama	

Bersambung ke hal.56

Sambungan Tabel. 2

Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	indikator	Kriteria Objektif	
		<b>6. Aggressiveness</b>	Giat dan bertanggungjawab Disiplin dan tepat waktu Selalu berbagi informasi Tertantang untuk tugas yang lain	<b>1: Lemah (&lt;79,3%)</b> <b>2: Kuat (≥79,3%)</b>	
		<b>7. Stability</b>	Nyaman dengan kondisi RS RS bagus untuk karir Strategi RS jelas untuk karir Family gathering rutin		
<b>Leader Member Exchange (X2)</b>	LMX merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara atasan dan bawahan yang secara berkeseimbangan dan mengalami perkembangan.	<b>1. Professional Respect</b>	Terkesan pengetahuan atasan		<b>1: Kurang (&lt;71,7%)</b> <b>2: Baik (≥71,7%)</b>
			Mengagumi profesional atasan		
			Hormat pada kompetensi atasan		
		<b>2. Loyalty</b>	Membela bila ada yang menyerang staf		
			Membela staf dari orang yang lebih tinggi jabatannya		
			Membela staf yang jujur		
		<b>3. Affect</b>	Atasan bersifat humoris		
			Atasan disukai orang		
			Mau bekerja keras demi atasan		
		<b>4. Contribution</b>	Mau bekerja ekstra demi tujuan atasan		
			Tidak berkeberatan bekerja keras untuk atasan		
			Mau bekerja melebihi uraian kerjanya demi atasan		

Bersambung ke hal.57

Sambungan Tabel 2.

Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	indikator	Kriteria Objektif
<b>Organizational Citizenship Behavior</b> (Y)	OCB adalah tingkah laku karyawan atau anggota organisasi yang sifatnya sukarela diluar job deksripsi dan tidak diatur dalam peraturan organisasi, tetapi sangat memberi keuntungan organisasi karena bisa menaikkan efektivitas dan eifisiensi organisasi dan tidak terhubung denga sistem penghargaan formal	<b>1. Altruism</b>	Senang membantu tanpa harap imbalan	<b>1: Kurang (&lt; 74,7%)</b> <b>2: Baik (≥74,7%)</b>
			Mau menggantikan teman yang istirahat	
			Mau bekerja lembur tanpa gaji lembur	
		<b>2. Conscientiousness</b>	Puas bila kerja selesai tepat waktu	
			Tugas diselesaikan secara bertanggung jawab	
			Mengambil risiko untuk pelaksanaan keputusan bersama	
		<b>3. Sportmanship</b>	Mudah beradaptasi	
			Tidak mengeluh	
			Menyesuaikan diri pada setiap kebijakan baru	
		<b>4. Courtesy</b>	Terlibat dalam fungsi-fungsi RS	
			Sharing dengan rekan kerja pada masalah yang dihadapi	
			Mengingatkan teman kerja untuk menyelesaikan tugasnya	
		<b>5. Civic Virtue</b>	Rutin mengikuti kegiatan RS	
			Tertarik cari informasi yang positif untuk RS	
			Mempertimbangkan hal terbaik untuk kemajuan RS	

**Keterangan:****Menentukan Kriteria Objektif:**

Rumus untuk mendapatkan 2 kategori:

Kurang/Lemah:  $X < \text{Median}$ , Baik/Kuat:  $X \geq \text{nilai median}$

Dari analisis statistik menggunakan SPSS didapatkan nilai:

Median Budaya Organisasi adalah 111, LMX adalah 43, dan OCB adalah 56

**Untuk itu pada budaya organisasi didapatkan kriteria objektif**

Lemah (1) :  $X < 111$

Kuat (2) :  $X \geq 111$

Bila dikonversi ke persentase digunakan rumus:  $X = \text{nilai total jawaban responden} / \text{nilai maksimal jawaban responden} (5 \times \text{jumlah pertanyaan}) \times 100\%$

Jadi untuk budaya organisasi didapatkan:

Lemah (1) :  $< 111 / (5 \times 28) \times 100\% = < 79,3 \%$

Kuat (2) :  $\geq 111 / (5 \times 28) \times 100\% = \geq 79,3 \%$

**Untuk LMX didapatkan kriteria objektif**

Kurang (1) :  $< 43$

Baik (2) :  $\geq 43$

Jadi untuk LMX didapatkan:

Kurang (1) :  $< 43 / (5 \times 12) \times 100\% = < 71,7\%$

Baik (2) :  $\geq 71,7\%$

**Untuk OCB digunakan 2 kriteria objektif**

Kurang (1) :  $X < 56$

Baik (2) :  $X \geq 56$

Jadi untuk OCB didapatkan:

Kurang (1) :  $< 56 / (5 \times 15) \times 100\% = < 74,7\%$

Baik (2) :  $\geq 74,7\%$