

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Perawat Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar

Muhammad Takwa¹, Andi Niartiningsih², Nurul Hidayah Nur³, Mene Paradilla⁴,
Nurfitrani Nurfitrani⁵

¹⁻⁵Universitas Cokroaminoto Makassar

Alamat: Jl. Perintis Kemerdekaan KM.11, Tamalanrea Kota Makassar

Korespondensi Penulis: muhammadtakwa757@gmail.com*

Abstract. *The lack of OCB behavior shown by some nurses, namely, only formal tasks that can be completed optimally without being supported by behaviors that support the creation of extra performance more than expected. The low form of OCB behavior in oneself can be seen from not caring about the work of colleagues, when the work is finished, often complaining about work and hospital policies. This study aims to analyze the effect of leader member exchange on organizational citizenship behavior of nurses at the Stella Maris Hospital. This type of research is a quantitative study using an observational study with a cross sectional study design. The samples in this study were nurses at the inpatient installation of the Stella Maris Hospital in Makassar, totaling 131 respondents. The results showed that there was an effect of leader member exchange on organizational citizenship behavior for nurses. It is recommended to the hospital management to be able to make meetings and hold workshops, by providing support to their subordinates in order to create a good relationship between superiors and subordinates so that it is easier for subordinates to convey innovative ideas and can also hold trainings for employees who can help improve creativity and innovative behavior of employees.*

Keywords: *Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour, Nurses, Hospitals*

Abstrak. Kurangnya perilaku OCB yang ditunjukkan oleh sebagian perawat yaitu hanya tugas-tugas formal yang dapat diselesaikan secara maksimal tanpa didukung dengan perilaku yang mendukung terciptanya kinerja ekstra lebih dari yang diharapkan. Rendahnya bentuk perilaku OCB pada diri sendiri terlihat dari tidak peduli terhadap pekerjaan rekan kerja, ketika pekerjaan telah selesai, sering mengeluh terhadap pekerjaan dan kebijakan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perawat Rumah Sakit Stella Maris. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan penelitian observasional dengan desain *cross sectional study*. Sampel dalam penelitian ini adalah perawat instalasi rawat inap RS Stella Maris Makassar yang berjumlah 131 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perawat. Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit untuk dapat melakukan pertemuan dan mengadakan workshop, dengan memberikan dukungan kepada bawahannya agar tercipta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga memudahkan bawahan dalam menyampaikan ide-ide inovatif dan juga dapat mengadakan pelatihan-pelatihan. bagi pegawai yang dapat membantu meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif pegawai.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour, Perawat, Rumah Sakit*

LATAR BELAKANG

Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat berdampak pada semakin gencarnya organisasi untuk menciptakan daya saing agar tetap bertahan dengan baik dalam skala nasional maupun global. Salah satu hal yang menjadi tantangan dalam organisasi terkait dengan memotivasi dan mengelola karyawan dalam suatu organisasi oleh para pemimpin di dunia yang sangat kompetitif. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi, diperlukan

manajemen sumber daya manusia yang efektif di samping sikap karyawan yang sangat penting (Ibrahim et al., 2013).

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

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

Ada banyak faktor yang mempengaruhi OCB karyawan yaitu salah satunya adalah *Leader-Member Exchange* (LMX) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Yukl (2004) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Rumah Sakit Stella Maris Makassar adalah salah satu rumah sakit swasta Kelas B. Kedua Rumah Sakit tersebut adalah rumah sakit dengan nuansa keagamaan yang sangat baik. Adapun jumlah kebutuhan tenaga keperawatan berdasarkan Permenkes Nomor 56 Tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit harus sama dengan jumlah tempat tidur pada instalasi rawat inap sedangkan untuk kualifikasi dan kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan

pelayanan. Penelitian dilakukan di RS Stella Maris yang memiliki permasalahan pada pengelolaan SDM yang memiliki dampak pada OCB. Rumah sakit ini bisa dikatakan memiliki pasien yang cukup banyak, tidak hanya berasal dari daerah Makassar saja, tetapi juga dari seluruh daerah di Sulawesi Selatan. Alasan banyak orang datang ke RS Stella Maris ini karena dinilai dari harga yang ditawarkan bisa diterima bagi semua lapisan masyarakat dan tentunya rumah sakit ini menyediakan fasilitas yang lengkap dengan ahli medis yang mendukung dalam keahliannya dibanding dengan rumah sakit pemerintah lainnya. Semakin banyak pasien yang datang, menyebabkan ketidakseimbangan jumlah rasio pasien dan tenaga medis (dokter dan perawat), dalam hal ini diharapkan dokter dan perawat bekerja melampaui apa yang diharapkannya, agar semua pasien dapat terlayani dengan efektif dan efisien, yang pada akhirnya menjadikan RS Stella Maris juga dituntut untuk terus meningkatkan kualitas akan pelayanan jasa kesehatan yang lebih baik salah satunya adalah dengan memperkuat.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara pada bulan Agustus 2023, terlihat beberapa hal yang menunjukkan kurangnya perilaku OCB yang ditunjukkan oleh sebagian perawat yakni, hanya tugas formal yang dapat terselesaikan dengan optimal tanpa didukung oleh perilaku yang mendukung terciptanya kinerja ekstra lebih dari yang diharapkan. Bentuk rendahnya perilaku OCB dalam diri dapat terlihat dari tidak pedulinya dengan pekerjaan rekan, apabila pekerjaannya sudah selesai, sering mengeluh mengenai pekerjaan dan kebijakan rumah sakit. Selain itu bentuk rendahnya OCB pada perawatnya terlihat dari tidak sering datang tepat waktu untuk melakukan *safety briefings*, sebelum mulai bekerja, juga suka mengeluh mengenai sistem kerja dan terjadinya ketidaksesuaian persepsi kepada atasan. Namun, tidak dapat dipungkiri kalau tidak sedikit juga perawat yang memiliki kecenderungan untuk memunculkan OCB dalam taraf yang cukup tinggi. Dari fakta ini, menegaskan bahwa pentingnya memperkuat OCB pada wilayah ini. Selain itu, menurut Greenberg & Baron (2003) adalah masa kerja juga dapat mempengaruhi OCB Karyawan. Rentang waktu masa kerja yang cukup sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang, maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seseorang selama menjadi tenaga kerja atau karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya. Masa kerja dapat dilihat dari berapa lama tenaga kerja mengabdikan dirinya untuk perusahaan, dan bagaimana hubungan antara perusahaan dengan tenaga kerjanya.

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

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

KAJIAN TEORITIS

A. Leader Member Exchange

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

Pendapat berbeda dikemukakan oleh Yukl (2010) bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Fokus dari teori tersebut bahwa proses kepemimpinan yang efektif terjadi ketika para pemimpin dan pengikut mampu

mengembangkan hubungan kepemimpinan yang bijak dan dengan demikian dapat diperoleh manfaat dari hubungan ini. Pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teori Liden & Maslyn (1998) yang mendefinisikan *Leader-member Exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, yang bersifat multidimensional.

B. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

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

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

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

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

6. OCB meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menarik serta dapat mempertahankan karyawan terbaik
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
8. OCB akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

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

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan rancangan observasional analitik dengan pendekatan *cross sectional*, yaitu rancangan yang mengkaji dinamika korelasi antara variabel independen dan variabel dependen pada saat yang bersamaan. Populasi penelitian ini adalah seluruh perawat yang melakukan pelayanan di rawat inap dan bertugas di RS Stella Maris yang berjumlah 131 orang. Adapun besaran sampel yaitu menggunakan total sampling yang berjumlah 131 orang. Instrumen pengumpulan data yang dilakukan dengan data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner untuk data kuantitatif yang berisi pernyataan mengenai variabel dan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Stella Maris berupa profil masing-masing rumah sakit, dan monitoring dan evaluasi rumah sakit berupa asuhan keperawatan, data dari kepegawaian rumah sakit, serta sumber-sumber lain berupa literatur dengan permasalahan yang diteliti. Analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik untuk menjawab tujuan dari penelitian. Berikut analisis data yang digunakan dalam penelitian ini Analisis univariat terdiri atas analisis deskriptif karakteristik responden maupun variabel penelitian dan Analisis Bivariat yang dilakukan untuk mencari ada tidaknya hubungan masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis data akan menggunakan uji *Chi-square*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RS Stella Maris. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan September hingga bulan Oktober 2023. Rumah Sakit Stella Maris (RSSM) ini dilandasi dengan sebuah nilai kasih yang tulus. Kasih yang tulus tersebut diwujudkan dalam bentuk kepedulian atas penderitaan masyarakat yang kurang mampu. Maka beranjak dari hal tersebut, sekelompok Suster yang bertarekat SOC. JMJ (Jesus Maria Joseph) – Indonesia membentuk Komunitas Rajawali kemudian menjelmakan kasih dan cita-cita tersebut ke dalam suatu bentuk tindakan nyata (konkret) dengan membangun sebuah Rumah Sakit Katolik yang berpedoman akan nilai-

nilai Injil. Dalam proses pembangunan RSSM yang didirikan oleh Tarekat SOC. JMJ tidaklah mudah, tentunya melalui masa yang panjang dan memerlukan waktu yang cukup lama. Dalam perkembangan RSSM dikemukakan terdapat enam masa lintasan dalam sejarah rumah sakit tersebut. Pada masa ini, untuk mempertahankan eksistensi RSSM, pengadaan tenaga-tenaga RSSM dilakukan antara lain dengan cara pemberian beasiswa dan mendirikan sekolah keperawatan yang dikelola oleh rumah sakit sendiri. Selain itu, untuk memperlancar pelayanan pada pasien maka pihak yayasan mendirikan asrama pegawai dalam kompleks rumah sakit sehingga para pegawai selalu siap setiap saat bila dibutuhkan. Dengan pesatnya perkembangan di bidang kedokteran berbagai fasilitas diadakan.

1. Analisis Univariat

a. Distribusi Frekuensi Karakteristik Umum Responden

Responden penelitian ini berjumlah 131 responden. Karakteristik ini bertujuan untuk menilai beberapa karakteristik umum sampel meliputi umur, jenis kelamin, lama bekerja, pendidikan, status kepegawaian. Karakteristik umum responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Responden Perawat Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar

Karakteristik Responden	Frekuensi	
	n	%
Umur		
20-35 Tahun	36	27.5
35-45 Tahun	78	59.5
>45 Tahun	17	13.0
Jenis Kelamin		
laki-laki	25	19.1
Perempuan	106	80.9
Lama Kerja		
3-5 Tahun	31	23.7
6-8 Tahun	60	45.8
>8 Tahun	40	30.5
Pendidikan		
S.Kep	78	59.5
Ners	47	35.9
D3	6	4.6

Sumber: Data Primer (2023)

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada RS Stella Maris berada pada tingkat umur 35-45 tahun dengan persentase terbanyak yaitu 78 responden (59.5%). Dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan yang terbanyak yaitu 106 responden (80.9%). Dilihat dari lama kerja, sebagian besar responden 6-8

tahun bekerja yang terbanyak yaitu 60 responden (45.8%). Dilihat dari Pendidikan, sebagian besar responden sarjana keperawatan yang terbanyak yaitu 78 responden (59.5%).

b. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh distribusi frekuensi setiap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian Perawat Instalasi Rawat Inap Perawat Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar

Variabel Penelitian	Frekuensi	
	n	%
<i>Leader Member Exchange (LMX)</i>		
Tinggi	96	73.3
Rendah	35	26.7
Jumlah	131	100.0
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>		
Tinggi	89	67.9
Rendah	42	32.1
Jumlah	131	100.0

Sumber: Data Primer (2023)

Tabel 2 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan berada dalam kategori *Leader Member Exchange* tinggi sebesar 73.3% dan dalam kategori *Organizational Citizenship Behaviour* tinggi 67.9%.

2. Analisis Bivariat

Tabel 3. Analisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar

Leader Member Exchange	Organizational Citizenship Behaviour				Total		P
	Tinggi		Rendah				
	n	%	n	%	N	%	
Tinggi	66	93.0	5	7.0	71	100.0	0.000
Rendah	9	9.9	51	90.1	60	100.0	
Total	75	46.3	56	53.7	131	100.0	

Sumber: Data Primer (2023)

Hasil uji statistik diperoleh nilai $p = 0.000$, karena nilai $p < \alpha = 0.000 < 0.05$ H_0 ditolak dan H_a diterima, maka ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar.

Pembahasan

Fokus penelitian ini adalah pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behaviour* perawat. Penelitian ini dilakukan di RS Stella Maris. Data kuantitatif hasil penelitian telah disajikan dan dideskripsikan pada bagian sebelumnya. Adapun pembahasan penelitian ini akan dibahas dengan meninjau referensi dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan sejumlah variabel yang diteliti.

Ada Pengaruh *Leader Member Exchange* di Instalasi Rawat Inap RS Stella Maris. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan diketahui bahwa dapat diketahui bahwa nilai nilai $p = 0.000$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan pada variabel *Leader Member Exchange*. Distribusi frekuensi variabel *Leader Member Exchange* di RS Stella Maris berada pada tinggi kategori sebesar 73.3%. Hal tersebut berarti interaksi antara pimpinan dan bahwa di RS Stella Maris cukup baik dibandingkan dimana komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan sangat intens. Setiap pemimpin memiliki cara pendekatan yang berbeda kepada masing-masing staff nya. Perhatian yang ditunjukkan oleh pemimpin membuat para karyawan merasa betah berada di bawah bimbingannya. Selain itu, tingkat perhatian yang tinggi membuat para karyawan senantiasa peduli terhadap atasannya.

Yukl (2007) menyatakan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader Member Exchange*) menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Inti dari teori tersebut bahwa proses kepemimpinan yang efektif terjadi ketika para pemimpin dan pengikut mampu mengembangkan hubungan kepemimpinan yang dewasa dan dengan demikian dapat diperoleh manfaat dari hubungan ini. Pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota anggota kelompok orang dalam (in group) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya. Sebagai contoh, para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu akan memiliki hubungan LMX yang lebih tinggi dengan atasannya, karena karyawankaryawan seperti itu akan berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi mereka prospek untuk mengembangkan keterampilan dan perbaikan diri yang selanjutnya bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2007).

Pengaruh tersebut sesuai dengan dengan teori *Leader Member Exchange* (LMX) yang menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dalam suatu kelompok anggota mereka sehingga pemimpin mengkategorikan bawahan itu sebagai seorang “dalam” atau “luar”. Perbedaan jarak hubungan pemimpin dengan satu bawahan dengan bawahan yang lain dapat mempengaruhi pemimpin dalam menilai kinerja dan kepuasan kerja bawahan itu sendiri. Anggota yang masuk dalam kelompok dalam akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi daripada kelompok luar dan anggota yang masuk dalam kelompok dalam akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari anggota kelompok luar.

Penelitian Laschinger et al (2008) dan Laschinger et al (2011) menyoroti pentingnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan untuk menciptakan lingkungan kerja dengan menerapkan pemberdayaan sehingga mendorong kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil kedua penelitian tersebut, penelitian ini juga menghasilkan bahwa pemberdayaan kerja profesional berhasil memediasi hubungan antara kualitas pertukaran pemimpin anggota dengan kinerja karyawan. Dukungan peneliti lain terhadap hasil penelitian ini diperoleh juga dari penelitian Zhou et al (2010) dan Laschinger et al (2007). Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan in-group dan out-group. Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa LMX adalah persepsi perawat terhadap Hubungan atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional. apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motiveasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Hubungan atasan dan bawahan (LMX) yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

Seorang pemimpin yang menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu dalam berinteraksi dengan bawahannya pada saat proses kerja berlangsung tentunya akan menghasilkan suatu penilaian yang dilakukan dari pihak karyawan, karyawan akan melakukan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinannya. Pimpinan yang

menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan akan lebih disukai oleh para bawahannya, dimana gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan seseorang, pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hal-hal tersebut akan dinilai oleh karyawan bahwa tindakan dalam gaya kepemimpinan tersebut sangatlah menghargai keberadaan dan kerjakeras serta kesejahteraan karyawannya. Karyawan yang merasa keberadaannya dan kesejahteraannya diperhatikan akan memprespsikan bahwa dukungan dari perusahaan sangatlah baik.

Leader Member Exchange (LMX) merupakan kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Selain itu, hal yang ditekankan oleh pemimpin dalam proses kepemimpinannya adalah hubungan dua arah antara pemimpin dan pengikutnya (dyadic) (Graen& Uhl-Bien, 1995). Teori ini menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya. Orang-orang ini kemudian menjadi anggota kelompok orang dalam (in group) atau kelompok kesayangan yang terpercaya dan mendapat perhatian lebih besar dari pemimpin, bahkan mereka mungkin menerima hak istimewa tertentu. Sementara itu, pengikut-pengikut yang lain yang tidak termasuk dalam kelompok orang dalam, disebut sebagai kelompok bukan orang dalam (out group) atau kelompok bukan kesayangan, mendapat lebih sedikit waktu dan penghargaan dari pemimpinnya. Hubungan antara pemimpin dengan kelompok bukan orang dalam ini hanya didasarkan pada interaksi otoritas formal saja (Robbins & Judge, 2007).

LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger (2007) yang menguji model teoritikal LMX dan pemberdayaan struktural yang dilakukan pada manajer perawat. Teori LMX digunakan juga dalam penelitian Laschinger ini dengan indikator pengukur kontribusi, afeksi (dianggap sebagai teman dan disukai), loyalitas, dan penghargaan profesional (*professional respect*). Model penelitian ini menempatkan pemberdayaan struktural sebagai variabel antara

(*intervening*) yang akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota menghasilkan peningkatan pada pemberdayaan kerja perawat pada tingkat unit di 21 Rumah Sakit di Ontario. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Laschinger et al (2011) menempatkan pemberdayaan struktural sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara kualitas pertukaran pemimpin-anggota pada tingkat unit dengan komitmen organisasional pada tingkat individual perawat pada 217 unit di Rumah Sakit.

Hubungan *leader-member exchange* yang rendah akan menyebabkan karyawan membalas persepsi ketidakadilan pada hubungan tersebut melalui perilaku kerja kontraproduktif (Tziner, 2014). *leader-member exchange* berdasarkan kualitasnya dibagi menjadi dua yaitu *in group* dan *out group*. Lmx dengan kualitas *in group* memiliki kualitas yang tinggi dikarenakan bawahan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian jabatan serta kontrak kerja yang diterima. Sedangkan lmx kualitas *outgroup* memiliki kualitas yang rendah dimana bawahan melakukan tugas-tugas secara berkala dari unit dan pertukaran yang dilakukan dengan atasan bersifat formal. Hubungan yang informal dengan atasan (akibat dari kualitas *in group*) akan menimbulkan dampak positif yaitu kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, pengembangan karir, dan mengurangi *turnover* (Robbins & Judge, 2015).

Pertukaran pemimpin - anggota atau disebut *Leader Member Exchange (LMX)* adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau *dyadic*. *LMX* berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Di sisi lain anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pemimpinnya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya. Teori *Leader Member Exchange* lebih menjelaskan tentang proses *dyadic* yang dilakukan oleh seorang atasan. Proses *dyadic* yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan dalam rangka mengembangkan hubungan interpersonal, dimana atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya (O'Donnel et al, 2012).

Beberapa ahli mengemukakan bahwa, *Leader Member Exchange (LMX)* atau pertukaran pemimpin-anggota adalah hubungan yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara yang berbeda kepada semua anggotanya, pemimpin melakukan hubungan yang berbeda yakni sebuah pertukaran dengan masing-masing anggota. *Teori Leader Member Exchange (LMX)* adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah antara atasan (manajer) dan masing-masing bawahan (karyawan) memberikan kontribusi untuk meningkatkan keberhasilan

organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan bawahan. Yukl (2010) juga mengatakan pertukaran antara pemimpin - anggota menjelaskan tentang pembuatan peran di antara satu pemimpin dan masing-masing orang bawahan yang melampaui batas waktu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Stella Maris Makassar. Hal tersebut berarti komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan sangat intens dimana setiap pemimpin memiliki cara pendekatan yang berbeda kepada masing-masing karyawannya. Disarankan untuk manajemen rumah sakit dengan memperlakukan bawahan dengan baik seperti dengan mengajak berdiskusi jika ada masalah yang terjadi untuk mencari jalan keluar, mendorong bawahan untuk berkontribusi dalam pekerjaan non formal agar terciptanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga bawahan lebih mudah menyampaikan ide-ide inovatif, terlibat dalam program-program yang dilaksanakan rumah sakit, mengadakan pelatihan-pelatihan kepada karyawan yang bisa membantu meningkatkan kreatifitas dan perilaku inovatif karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Ibrahim, R. M., Ghani, M. A., & Embat, A. M. M. S. (2013). Organizational Citizenship Behavior among Local Government Employees in East Coast Malaysia: A Pilot Study. *International Business Research*, 6(6).
- Chiu, Huang, Cheng, & S. (2015). Understanding online community citizenship behaviors through social support and social identity. *International Journal of Information Management*, 35(4), 504–519.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship Behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*. 26 (3), 513-563.
- Yukl, Gary. (2004). *Leadership in Organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., Baron A.R. (2003). *Behavior in Organization*. PrenticeHall. New Jersey.
- Liden, R. C. dan Maslyn. J. M. (1998). Multidimensionality of LMX: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1), 43-72.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: PT. Indeks.
- Organ, Dennis.W., Podsakoff, Philip.M., & MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational citizenship behaviour its nature, antecedents, and consequences*. United states of America: Sage Publication, Inc.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat Jakarta.
- Laschinger, H., & Wong, C. (2008). Workplace empowerment and magnet hospital characteristics as predictors of patient safety climate. *Journal of Nursing Care Quality*, 24 (1), 55-62.
- Zhou, P., & Wen-xia, Z. (2011). Under Dual Perspective Of Work Exchange And Social Exchange The Study Of Impact Of LMX On Affective Commitment. *Nankai Business Review International*, 2(4), 402–417. <https://doi.org/10.1108/20408741111178825>
- Laschinger, H., Wong, C.A. (2011). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses Carol A Wong', *Journal of Research in Nursing*, 0(0), 1–13.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain PErerspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 35–42. <https://doi.org/10.5093/tr2014a5>.
- O'Donnell. Yukl, Gary. dan Taber, Thomas. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27,143—154.