

Efektivitas *Leader Member Exchange (LMX)* dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Moderasi *Person Organization Fit (PO - Fit)*

Sri Retno Hendrawati
Endang Tjahjaningsih

Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank
Jl. Kendeng V, Bendan Ngisor, Semarang, 50161, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima: 9 Januari 2019
Disetujui: 8 Mei 2019

Keywords:

leader member exchange, karakteristik pekerjaan, person organization fit, organizational citizenship behavior

Abstract

This study aims to examine the influence of Leader Member Exchange (LMX) and job characteristics on Organizational Citizenship Behavior with the moderation of Person Organization Fit in Kardinah Hospital, Tegal City. The population of this study was civil servants with a minimum of high school education in Kardinah Hospital in Tegal City with a sample of 100 people. The sampling technique is stratified random sampling. The method of collecting data uses a questionnaire filled out by respondents. Testing instruments with validity and reliability tests. The analytical tool used is multiple regression, while to test the hypothesis using the t test. The results of the study show that leader member exchange has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Job characteristics have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. The person organization fit moderates the relationship between leader member exchange towards organizational citizenship behavior. The person organization fit moderates the influence of job characteristics on organizational citizenship behavior.

Abstraks

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *leader member exchange* dan karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Person Organization Fit* pada RSUD Kardinah Kota Tegal. Populasi penelitian ini adalah PNS dengan pendidikan minimal SMA di RSUD Kardinah Kota Tegal dengan sampel penelitian sebanyak 100 orang. Teknik pengambilan sampel dengan *stratified random sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden. Pengujian instrumen dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Alat analisa yang di gunakan adalah regresi berganda, adapun untuk menguji hipotesa menggunakan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Person organization fit* memoderasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*. *Person organization fit* memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior*.

✉Corresponding Author:
Endang Tjahjaningsih
E-mail:
naning@edu.unisbank.ac.id

ISSN (print): 1412-3126
ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah merekrut, menahan dan mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. Pemahaman terhadap *Person Organization Fit* (PO Fit) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian antara individu dengan organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Person Organization Fit (PO Fit) merupakan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa *Person Organization Fit* adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Bowen *et al.*, 1991; Kristof, 1996).

Sejumlah teori karakteristik pekerjaan berusaha mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, serta hubungan dari karakteristik pekerjaan tersebut dengan kepuasan dan kinerja karyawan telah dihasilkan. Selanjutnya Robbins (2002) menjelaskan bahwa terdapat tiga teori karakteristik pekerjaan yang paling penting, yaitu Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*), Teori Model Karakteristik Pekerjaan dan model Pemrosesan Informasi Sosial.

Hasil riset dalam bidang ini menunjukkan bahwa orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi ketrampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Umpan balik yang memadai, maka karyawan akan

mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Selanjutnya, rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.

OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

RSUD Kardinah merupakan salah satu Lembaga Teknis Daerah yakni sebagai unsur pendukung Walikota Tegal yang bertugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pelayanan kesehatan. Sebagai unsur pendukung, RSUD Kardinah berkewajiban mendukung dan mewujudkan Visi dan Misi Walikota Tegal dan Wakil Walikota Tegal periode tahun 2014-2019 yaitu "Terwujudnya Kota Tegal yang Sejahtera dan Bermartabat Berbasis Pelayanan Prima". Dalam mewujudkan dukungan tersebut RSUD Kardinah memiliki peran strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui upaya pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 451/MENKES/SK/XII/2012 Tanggal 28 Desember 2012 RSUD Kardinah menjadi rumah sakit rujukan bagi penderita dengan HIV dan AIDS, dan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 440/110 Tahun 2013, tanggal 23 Agustus 2013 RSUD Kardinah ditetapkan sebagai salah satu rumah sakit rujukan regional Provinsi Jawa Tengah. Pada tahun 2015 mendapatkan sertifikat Sistem Manajemen mutu ISO 9001:2015. Lulus Akreditasi Rumah Sakit versi 2012 KARS Tingkat UTAMA pada tahun 2015. Hal ini merupakan upaya yang ditujukan untuk

peningkatan pelayanan kepada para pengguna jasa.

RSUD Kardinah Tegal memiliki Sumber Daya Manusia yang mencukupi dan kompeten dalam masalah pekerjaan, dengan rinciannya sebagai berikut.

Tabel 1. Data Sumber Daya Manusia (SDM) RSUD Kardinah Kota Tegal.

Tenaga Kerja	Jumlah
PNS	464
Tenaga BLUD (non PNS)	507
Total	971

Sumber : Profil RSUD Kardinah Tegal, 2016.

Tabel diatas menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia RSUD Kardinah pada tahun 2016 adalah 971 orang yang terdiri atas 464 orang Pegawai Negeri Sipil dan 507 orang tenaga BLUD (non PNS). Untuk Pegawai Negeri Sipil terdiri dari 320 orang tenaga medis dan 144 tenaga non medis. Sedangkan untuk tenaga BLUD (non Pegawai Negeri Sipil) terdiri dari 378 tenaga medis dan 129 tenaga non medis.

Ketepatan waktu kehadiran para pegawai sangat diperlukan untuk kedisiplinan para pegawai PNS di RSUD Kardinah. Karena itu RSUD Kardinah selalu mendata waktu kehadiran para pegawainya, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2. PNS yang Datang Terlambat Lebih dari 30 Menit

NO	Bulan	∑PNS	∑PNS Datang ≥30 menit	%
1	Januari	464	241	51,9
2	Februari	462	321	69,4
3	Maret	461	203	44
4	April	463	238	51,4
5	Mei	463	190	41
6	Juni	463	250	53,9
7	Juli	463	169	36,9
8	Agustus	463	75	16,1
9	September	463	127	27,4
10	Oktober	463	110	23,7
11	November	463	120	25,9
12	Desember	464	51	10,9

Sumber : Profil RSUD Kardinah Tegal, 2017.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa presentase terbanyak PNS yang datang lebih dari 30 menit yaitu pada bulan Februari yakni 69,4 % dari 462 pegawai. Sedangkan presentase paling sedikit adalah bulan Desember yakni 11 % dari 464 Pegawai, dari hal tersebut dapat diketahui bahwa masih banyak pegawai yang datang terlambat lebih dari 30 menit.

Pelayanan kesehatan di RSUD Kardinah didukung oleh Sumber Daya dari kategori pendidikan beragam baik strata pendidikan SD sampai dengan Spesialisasi maupun Pasca Sarjana. Hal ini memperlihatkan bahwa dilihat secara 'profesionalisme' maka setiap tugas diemban oleh orang dengan strata pendidikan yang sesuai.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyatakan hasil yang berbeda-beda diantaranya Penelitian Otmo (2013) memberikan hasil bahwa Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap OCB namun demikian Andy Irawan (2012) memberikan hasil bahwa Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Selanjutnya Penelitian Siswati (2017) menjelaskan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* tetapi sebelumnya Djoko Santoso (2014) *Person Organization Fit* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap OCB.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Moderasi *Person Organization Fit (Po Fit)*

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior

OCB didefinisikan sebagai perilaku yang dipilih secara bebas oleh individu, secara tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat

meningkatkan kegunaan dan fungsi organisasi (Organ *et al.*, 2006). Sedangkan Newstrom (2007) berpendapat sebagai tindakan yang dipilih secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang meningkatkan kesuksesan organisasi. Sering ditandai dengan spontanitas, bersifat sukarela, berdampak pada hasil yang membangun, tak terduga berguna untuk orang lain, dan kenyataannya boleh memilih.

OCB dapat mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung terjadinya peningkatan produktifitas dan dapat menjamin kemajuan organisasi. Jahangir *et al.* (2004) mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, persepsi dalam berperan, interaksi perilaku atasan-bawahan, persepsi keadilan, kecenderungan individu, teori motivasi, dan usia pegawai. Kepuasan kerja telah ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan prestasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* yang pada gilirannya memiliki pengaruh signifikan terhadap absensi karyawan, *turnover*, dan tekanan psikologis. Pekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior*.

Person Organization Fit (PO Fit)

Person Organization Fit (PO Fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Netemeyer *et al.*, 1997). *Person Organization Fit* didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider *et al.*, 1995). Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job fit*). Banyak perusahaan selama ini dalam hal merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job fit*), namun dalam kenyataannya karyawan mungkin menguasai dan memahami pekerjaan yang dijalankannya namun tidak sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

Leader Member Exchange

Leader Member Exchange adalah teori yang memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Yukl (dalam Dionne, 2000) menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. *Leader Member Exchange* tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk.

Robbins (2003) mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan yang terkait dengan eratnya hubungan atasan bawahan mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan para pengikut atau bawahan secara sama. Pemimpin mempergunakan suatu gaya yang sama secara adil terhadap individu dalam unit kerjanya masing-masing.

Graen dan Cashman (dalam Truckenbrodt, 2009, mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian, pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan, seringkali berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama.

Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) dari Hackman dan Oldham adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan (*job enrichment*) yang dispesifikasikan Robbin dan Judge (2008) kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), Jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan

umpan balik (*feed back*). Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan.

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior penting karena dapat membantu organisasi untuk dapat beroperasi secara efisien dan lebih lanjut mampu memenangkan keuntungan kompetitif (Farh *et al.*, 1997), juga mampu meningkatkan kinerja organisasi, dikarenakan *Organizational Citizenship Behavior* mampu menjadi pelumas dalam mesin sosial di organisasi (Borman dan Motowidlo dalam Novliadi, 2007). Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* perselisihan dapat berkurang, interaksi sosial antar karyawan menjadi lebih lancar, dan meningkatkan efektifitas organisasi yang pada akhirnya mampu menjadikan lingkungan ditempat kerja menjadi lebih baik (Bolman dan Motowidlo dalam Novliadi, 2007).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristiani (2014) dan Rozak (2016) menyatakan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut.

H1 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karena itu sangat

mempengaruhi perasaan karyawan terhadap sebuah pekerjaan, seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tindakan yang dipilih secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang meningkatkan kesuksesan organisasi. Sering ditandai dengan spontanitas, bersifat sukarela, berdampak pada hasil yang membangun, tak terduga berguna untuk orang lain, dan kenyataannya boleh memilih.

Penelitian yang dilakukan oleh Otmo (2013), Rahmawati dan Suko (2015) serta Meilina (2016) menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis di bawah ini.

H2: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Person Organization Fit* memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Dalam sebuah organisasi dengan tingkat kualitas *Leader Member Exchange* yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka mendapat perhatian dan pendampingan secara khusus dari pemimpinnya. Karyawan akan merasa diterima dalam organisasi tersebut dan kesempatan untuk promosi akan datang lebih cepat karena mereka bekerja dengan keras. Dengan demikian, mereka akan mencapai posisi atau jabatan yang lebih baik dan menerima kompensasi yang lebih baik pula dari posisi mereka sebelumnya dan mereka akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, karena mereka telah bekerja dengan sepenuh hati dan berusaha dengan keras untuk melaksanakan tercapainya tujuan organisasi. Kondisi tersebut diatas ini cenderung akan membuat karyawan

memiliki nilai kecocokan dengan perusahaan (*Person Organization Fit*) yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut karena sesuai dengan apa yang mereka harapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Luthans, 2008).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdurahman dan Siswati (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person Organization Fit* dengan *Leader Member Exchange*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Bangun (2017) menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis berikut ini.

H3: *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Person Organization Fit* memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Masalah utama Sumber Daya Manusia aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah dan Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Dengan adanya masalah tersebut menjadi latar belakang lahirnya Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi. Didalam *Grand design* tersebut terdapat 8 Area Perubahan yang salah satu area perubahan tersebut menitikberatkan pada Sumber Daya Manusia Aparatur. Dengan adanya Reformasi Birokrasi yang menitikberatkan pada Sumber Daya Manusia Aparatur diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suko dan Rahmawati (2015) menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior. Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesa

H4: *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Model Matematis

Dengan menggunakan Moderasi Murni (*Pure Moderator*) yaitu jenis variabel moderasi yang tidak berhubungan dengan variabel dependent dan independent, tetapi langsung berinteraksi dengan variabel independent. Variabel moderasi ini tidak berfungsi sebagai variabel independent (Imam Ghozali, 2011).

Adapun persamaannya adalah :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e^1$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e^2$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 Z + e^3$$

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Setiap penelitian selalu menggunakan data yang relevan dengan pokok permasalahan dan analisis yang sesuai. Jenis penelitian ini adalah *explanatory* atau penelitian yang bersifat menjelaskan Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Person Organization Fit* sebagai variabel moderasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah PNS dengan pendidikan minimal SMA di RSUD Kardinah Kota Tegal. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *stratified random sampling*.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 100 orang responden yaitu pegawai RSUD Kardinah Kota Tegal. Pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam

penelitian ini. Untuk mengukur persepsi tersebut maka digunakan skala 1-7

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di RSUD Kardinah Kota Tegal yang berjumlah 459 orang terdiri dari staf medis dan non medis dengan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang terpilih adalah PNS dengan pendidikan minimal SMA. Penentuan sampel minimal yang akan diuji dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin sebanyak 82 orang. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 buah untuk staf medis dan non medis. Dari seluruh kuesioner yang telah disebar, seluruhnya kembali dan memenuhi syarat untuk diuji dan dapat digunakan untuk dianalisis selanjutnya

Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini identitas responden dapat diketahui melalui 4 indikator yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja masing-masing responden.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kelompok responden dengan jenis kelamin pria berjumlah 42 orang (42 %) dan wanita berjumlah 58 orang (58 %), usia responden paling dominan pada kelompok usia 41-45 tahun sebanyak 30 orang responden (30 %), proporsi pendidikan terakhir responden yang paling dominan terletak pada kelompok pendidikan Diploma sebanyak 47 orang (47%), proporsi masa kerja responden yang paling dominan terletak pada kelompok masa kerja 11-15 tahun sebanyak 36 orang (36%).

Uji Kelayakan Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika

pertanyaan mampu mengungkap suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2006). Nilai KMO bervariasi antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Apabila $KMO > 0,5$ maka kecukupan sampel terpenuhi dan apabila *loading factor* $> 0,4$ maka indikator valid.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa Variabel *Leader Member Exchange* memiliki nilai KMO sebesar 0,631 dan seluruh indikator *Leader Member Exchange* dinyatakan valid. Variabel Karakteristik Pekerjaan memiliki nilai KMO sebesar 0,755 dan seluruh indikator dinyatakan valid. Variabel *Person Organization Fit* memiliki nilai KMO sebesar 0,835 dan seluruh indikator dinyatakan valid. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai KMO sebesar 0,800 dan seluruh indikator dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel kecukupan sampel terpenuhi dan seluruh indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan pada pengujian berikutnya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk menguji suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α) dengan kriteria jika nilai *Cronbach Alpha* (α) hasil perhitungan $> 0,6$ maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian bersifat reliabel.

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas ternyata hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti, yaitu *Leader Member Exchange*, Karakteristik Pekerjaan, *Person Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien *Cronbach's alpha* di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel (Hair *et al.*, 1995).

Uji Model

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisa data di dapatkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan secara benar hubungan variabel *Leader Member Exchange* dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 38,4 %. Sedangkan sebesar 61,6 % di jelaskan oleh variabel lain diluar model. Kemampuan model dalam menjelaskan secara benar hubungan variabel *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* denganmoderasi *Person Organization Fit* sebesar 50 %. Sedangkan sisanya sebesar 50 % di jelaskan oleh variabel lain di luar model. Kemampuan model dalam menjelaskan secara benar hubungan variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* denganmoderasi *Person Organization Fit* sebesar 54,3 %. Sedangkan sebesar 45,7 % di jelaskan oleh variabel lain diluar model.

Uji F

Uji ini untuk mengetahui pengaruh variabel independent secara simultan/bersama-sama terhadap variabel dependent (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui fit atau tidak terhadap model yang digunakan, dikatakan fit jika $\text{sig} \leq 0,05$.

Hasil uji fit model *Leader Member Exchange* dan Karakteristik Pekerjaan secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* didapatkan nilai $F = 31.835$ dengan $\text{sig} = 0,000$. Hasil uji fit model variabel *Leader Member Exchange* dengan moderasi *Person Organization Fit* secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di dapatkan nilai $F = 50.546$ dengan $\text{sig} = 0,000$. Hasil uji fit model variabel karakteristik pekerjaan dengan moderasi *Person Organization Fit* secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di dapatkan nilai $F = 59.698$ dengan $\text{sig} = 0,000$. Dari hasil uji F tersebut dapat diambil kesimpulan model yang di gunakan seluruhnya fit.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan dengan menganalisa persamaan regresi dan seberapa besar koefisien regresinya. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent, digunakan uji regresi linier berganda. Berdasarkan hasil olah data dengan program SPSS dapat di lihat besarnya koefisien regresi pada tabel *Coefficient*. Jika nilai yang di dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikansi yang di gunakan ($\alpha \leq 0,05$), maka hipotesis diterima, sebaliknya jika $\alpha > 0,05$, maka hipotesis ditolak.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

Variabel	St β Coefficients	Sig
LMX	0,422	0,000
Karakteristik Pekerjaan	0,385	0,000
Moderasi 1	0,905	0,000
Moderasi 2	0,830	0,000

Sumber : data diolah, 2019.

Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H1)

Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa nilai *standardizes betta coefficient* (β) variabel *Leader Member Exchange* bernilai positif sebesar 0,422 dengan nilai $\text{sig} = 0,000 (< 0,05)$, maka hipotesis yang menyatakan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, diterima.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H2)

Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa nilai *standardizes betta coefficient* (β) variabel Karakteristik Pekerjaan bernilai positif sebesar 0,385 dengan nilai $\text{sig} = 0,000 (< 0,05)$, maka hipotesis yang menyatakan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, diterima.

Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Person Organization Fit* (H3)

Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa nilai *standardizes betta coefficient* (β) bernilai positif sebesar 0,905 dengan nilai $\text{sig} = 0,000 (< 0,05)$. Dengan melihat hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan *Person Organization Fit* memoderasi

pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti, sehingga hipotesis diterima.

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Person Organization Fit* (H4)

Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa nilai *standardizes betta coefficient* (β) bernilai positif sebesar 0,830 dengan nilai sig = 0,000 (< 0,05). Dengan melihat hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti, sehingga hipotesis diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kualitas hubungan interaksi atasan bawahan yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari organisasinya. Apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasannya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan.

2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Seorang karyawan akan merasa puas jika ia telah mencapai sesuatu yang ideal pada profesinya, dia akan mengembangkan perasaan positif terhadap pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang menjadi responden penelitian ini memiliki kebutuhan untuk di akui berdasarkan pencapaian kerja. Ketika karakteristik pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai

dapat bekerja dengan baik dan ternyata kesesuaian karakteristik pekerjaan dan harapan pegawai mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior*. *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi tingkat karakteristik pekerjaan sesuai harapan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behavior*.

3. *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil hipotesa yang ketiga menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya kualitas hubungan interaksi atasan bawahan yang baik akan semakin diperkuat dengan adanya kesesuaian nilai-nilai individu dan organisasi sehingga memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari organisasinya.

4. *Person Organization Fit* memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian ini *Person Organization Fit* merupakan variabel yang memperkuat hubungan karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini bisa disebabkan adanya kesesuaian antara banyaknya jenis ketrampilan dan kompetensi yang di miliki pegawai diperlukan adanya kemandirian dalam merencanakan dan melaksanakan prosedur sesuai standar pelayanan kesehatan. Selain itu perlu feed back yang baik dari pimpinan. Apabila ini terpenuhi diperkuat dengan adanya kesesuaian nilai-nilai organisasi dan pegawai (*Person Organization Fit*) akan meningkatkan perilaku ekstra pegawai yang baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi..

Dari uraian di atas, terlihat bahwa *Person Organization Fit* dapat di tingkatkan dengan

menanamkan nilai-nilai organisasi pada seluruh pegawai di RSUD Kardinah sehingga terjadi kesesuaian antara nilai-nilai yang di anut organisasi dengan pegawai. Dengan demikian di harapkan *Organizational Citizenship Behavior* yang diharapkan dapat terwujud.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. *Person Organization Fit* memoderasi (memperkuat) pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. *Person Organization Fit* memoderasi (memperkuat) pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Implikasi Manajerial

Teoritis

Kualitas hubungan interaksi atasan bawahan yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Kualitas hubungan interaksi atasan bawahan yang baik akan semakin diperkuat dengan adanya kesesuaian nilai-nilai individu dan organisasi.

Praktis

Dibutuhkan adanya figur pemimpin yang mampu menjalin hubungan yang baik dengan pegawai, sehingga di harapkan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Karakteristik pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan sesuai dengan harapan membuat pegawai dapat bekerja dengan baik dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. *Person Organization Fit* dapat di tingkatkan dengan menanamkan nilai-nilai organisasi pada seluruh pegawai di RSUD Kardinah sehingga terjadi kesamaan nilai-nilai

yang di anut organisasi dengan pegawai. Dengan demikian di harapkan *Organizational Citizenship Behavior* yang diharapkan dapat terwujud.

Saran

Pimpinan harus dapat menjalin hubungan yang baik dengan seluruh pegawai. Saling menghargai, menghormati dan rasa kepercayaan terhadap pegawai dapat meningkatkan perilaku ekstra yang positif pada pegawai. Adanya upaya untuk meningkatkan kompetensi dan ketrampilan dari pegawai dengan mengadakan pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya sesuai bidang tugasnya. Adanya peningkatan kompetensi dan ketrampilan membuat pegawai dapat bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan perilaku ekstra organisasi. Selain itu perlu adanya sosialisasi tentang nilai-nilai yang di anut oleh organisasi, sehingga arah dan tujuan dari organisasi mendapat dukungan sepenuhnya dari pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu melihat nilai Adjusted R Square sebesar 0,384 pada persamaan I menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* dan karakteristik pekerjaan mampu menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior* hanya sebesar 38,4 %. Sehingga perlu adanya variabel lain di luar model yang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini hanya dilakukan sebatas pada PNS dengan pendidikan minimal SMA, sehingga hasil dari penelitian ini belum dapat digunakan sebagai generalisasi atas variabel yang diteliti. Diperlukan penelitian lanjutan dengan jumlah sample yang lebih banyak. Pengisian kuesioner bersifat sukarela dan tidak ada aturan yang mengikat, sehingga responden dapat memberikan jawaban yang kurang tepat dan objektif. Data diambil secara *cross sectional* (hanya sesaat pada waktu tertentu saja), sehingga fenomena yang di teliti hanya merupakan potret sesaat dan pengisian kuesioner di pengaruhi persepsi saat itu saja,

sehingga hasil penelitian tidak sepenuhnya mendukung teori

Rekomendasi Penelitian Yang Akan Datang

Perlu dilakukan penelitian lain atau lanjutan dengan memasukkan variabel-variabel lain misalnya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja sebagai variabel yang kemungkinan juga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sebaiknya dilakukan penelitian sejenis untuk dengan jumlah sample yang lebih banyak pada seluruh pegawai RSUD baik PNS ataupun kontrak. Terbuka peluang untuk mengembangkan model yang lebih baik dengan memasukkan atau menambah variabel-variabel lain yang memiliki kemungkinan dapat dijadikan variabel independent terhadap *Organizational Citizenship Behavior* disamping variabel-variabel bebas yang telah dikemukakan dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan dalam beberapa periode waktu, sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Borman, L.G., dan Motowidlo. (1993). Looking for Leadership Another Search's Report. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 30(1), pp. 211-221.
- Collins, M. (2007). *Leader Member Exchange in Organization*, 8th. New York : Prentice Hall.
- Emerson, L. (2000). Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, pp. 75-85.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS Edisi ke 3*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP
- Jahangir, N., Akbar, M.M., dan Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedent. *BRAC University Journal*, Vol.1(2), pp. 75-85.

- Kristof-Brown, A.L., dan Billsberry, J. (1996). *Person Organization Fit : Key Issues and New Direction*. West Sussex : Wiley-Blackwell.
- Netemeyer, R.G., Boles, S.B., dan McKee, D. (1997). An Investigation Into The Antecedents of Person Organization Fit in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, Vol.61, pp. 85-98.
- Newstrom dan Davis, K. (2007). *Perilaku dalam Organisasi Jilid 1*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Organ, D.W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ dan Konovsky. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. California : Sage Publication.
- Polly. (2001). *The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally College Publishing Company.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, J. (2008). Effects of Work Value on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 260-261.
- Rozak, P. (2016). *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Person Organization Fit Terhadap Organization Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organizational Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening*. Semarang: Universitas Stikubank. Tesis tidak dipublikasikan.
- Sandjaja. (2012). *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Work Family Conflict Terhadap Organizational Citizenship*

- Behavior*. Surabaya: Universitas Airlangga. Tesis tidak dipublikasikan.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., dan Smith, D.B. (1995). The ASA Framework : an Update. *Personal Psychology*, Vol. 48, pp. 747-773.
- Suko, R. (2015). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Modal Psikologi Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimoderasi Person Organization Fit*. Semarang: Universitas Stikubank. Tesis tidak dipublikasikan.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization 5eEdition*. New Jersey : Prentice-Hall.