

MEMBANGUN ORGANISASI YANG EFEKTIF MELALUI KUALITAS HUBUNGAN ANTARA LMX DAN OCB: A META-ANALYSIS

Building Effective Organization Through Quality ff Relationship Between LMX And OCB: A Meta-Analysis

Samuel Dimas^{1)*}, dan Ananta Yudianto¹⁾

¹⁾Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

Diterima 03 Agustus 2022/ Disetujui 21 Desember 2022

ABSTRACT

Making the organization ideal and effective is every leader dream. Thanks to the “social problem-solving” phenomenon and a leader-centric view of leadership, leader is considered the most important person that bear this responsibility. Leader-member exchange (LMX) is one theory that discusses this, especially the quality of leader-follower relationship. A good leader-follower relationship will give birth to ideal followers who contribute more. This contribution is measured by how much followers are willing to act outside of their usual duties, known as organizational citizenship behavior (OCB). If a leader wants to make the organization run effectively, leader should bring attention to LMX and OCB. This study is a meta-analysis study that aims to determine the effect size correlation between LMX and OCB. This research is based on 14 studies with a total subject of 4031 employees from various backgrounds. The analysis was carried out using the Meta-mar website (free-online meta-analysis service) and was based on the number of samples (N) and the correlation value (r). The results of the analysis of the random effect model obtained a value of r (effect size) of .32, indicating a medium effect size for the correlation of these two variables. Through this finding, the researcher highlights that leader should focus on LMX and OCB. However, it should be noted that the relationship between LMX and OCB is highly dependent on 1) work ethic based on the culture of a country, 2) differences in organizational culture across sectors, and 3) the existence of possible intermediary variables.

Keywords: LMX; OCB; leader; follower; organization

ABSTRAK

Membuat organisasi menjadi ideal dan efektif adalah keinginan setiap *leader*. Berkat fenomena *social problem solving* dan pandangan *leadership* yang *leader*-sentris, *leader* (pemimpin) dianggap sebagai sosok terpenting yang memiliki tanggung jawab tersebut. Perlu dinamika *leader* dan *follower* dalam konstruksi *leadership* yang efektif. *Leader-member exchange* (LMX) adalah salah satu teori yang membahas mengenai hal tersebut, khususnya mengenai kualitas relasi atasan (*leader*) dan bawahan (*follower*). Relasi *leader* dan *follower* yang baik akan melahirkan *follower* ideal yang berkontribusi lebih terhadap organisasi. Kontribusi ini diukur dari seberapa besar *follower* mau bertindak di luar tugasnya, atau yang lazimnya dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Sehingga jika seorang *leader* ingin membuat organisasi berjalan dengan efektif, dapat memunculkan perhatian pada LMX dan OCB. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian meta-analisis yang bertujuan untuk mengetahui besaran *effect size* korelasi antara LMX dan OCB. Penelitian ini didasari dengan 14 penelitian dengan total subyek sebesar 4031 karyawan dan bawahan dari berbagai latar belakang. Analisis dilakukan menggunakan website Meta-mar (*free-online meta-analysis service*) dan didasari pada jumlah sampel (N) dan nilai korelasi (r). Hasil analisis dari *random effect model* memperoleh nilai r (*effect size*) sebesar .32, menunjukkan adanya *medium effect size* untuk korelasi kedua variabel ini. Melalui temuan ini peneliti menyoroti bahwa *leader* perlu membina LMX yang baik untuk memunculkan OCB pada *followers*nya. Namun perlu diperhatikan bahwa relasi LMX dan OCB sangat bergantung pada 1) etika kerja berdasarkan budaya sebuah negara, 2) perbedaan kultur organisasi lintas sektor, serta 3) keberadaan kemungkinan variabel perantara.

Kata Kunci: LMX; OCB; dinamika; leader; follower; organisasi

PENDAHULUAN

Memiliki organisasi yang ideal dan berjalan dengan efektif adalah harapan setiap orang. Bakker, Hetland, Olsen, Espevik (2022), pun menyebutkan bahwa intisari *leadership* adalah memengaruhi dan menginspirasi orang lain. Sehingga tidak heran bahwa *leader* sering dianggap sebagai sosok yang harus memiliki kontribusi terbesar dan bertanggung jawab dalam menciptakan sebuah organisasi yang ideal dan efektif. Hal ini disebabkan karena adanya pemahaman proses *leadership* yang berfokus pada seorang *leader*, atau *leader*-sentris.

Pandangan yang *leader*-sentris tersebut membuat banyak peneliti berusaha membuktikan bahwa *leader* adalah sosok berpengaruh yang mampu mengubah organisasi. Sehingga Northouse (dalam Illes, Nahrgang, & Morgeson, 2007) menyebutkan bahwa teori-teori *leadership* berusaha menggambarkan mekanisme yang mampu mengidentifikasi pengaruh tersebut. *Leader* sering dianggap menjadi fokus dalam organisasi. Pandangan *leader*-sentris memang populer diteliti beberapa dekade terakhir. Uhl-Bien (2013) bahkan menyebut tren penelitian ini sebagai hubungan antara *leader* dan 'bawahannya', Yukl dan Van Fleet (dalam Uhl-Bien, 2013) bahkan menyebut *leader* sebagai sosok yang mampu berperan dan memiliki kekuasaan untuk memengaruhi organisasi dan luaran organisasi.

Whyte et al. (2022) pun juga memperkenalkan istilah '*socialized leadership*' yang memperjelas bahwa banyak sekali hal yang harus dipikirkan oleh seorang *leader*. *Leader* tidak hanya memikirkan *budget*, jadwal, ataupun lingkup, namun juga kepada hal-hal abstrak seperti values dan tujuan (Whyte et al., 2022). Sayangnya tuntutan pandangan *leader*-sentris ini akan memengaruhi tingkat stress yang dimiliki oleh seorang *leader* dalam organisasi karena beban yang sangat

berat bagi seorang *leader*. *Leader* dituntut untuk memikirkan dinamika organisasi, mengelola tim, dan juga menyelesaikan tugas kesehariannya sebaik mungkin. Melihat banyaknya tuntutan beban dan tanggung jawab tersebut, *leader* tidak bisa mengubah suatu organisasi dengan kemampuannya sendiri.

Graen dan Uhl-Bien (1995) memperkenalkan tiga domain besar yang berperan dalam *leadership*. Tiga domain ini adalah *leader*, *follower*, dan *relationship* (hubungan antara *leader*-*follower*). Tiga domain ini adalah dasar atau fondasi dari kesuksesan pengaruh seorang *leader* dalam organisasi. Sehingga untuk menciptakan organisasi yang ideal dan efektif tidaklah harus berfokus pada *leader* secara pribadi saja, sebab Bakker et al. (2022) menjelaskan bahwa perilaku *leadership* tertentu dapat meningkatkan inisiatif personal dari *follower* secara tidak langsung melalui *work engagement*.

Pandangan ini dikenal sebagai pandangan *relational-views leadership*, yang berarti ada fokus pada relasi atau hubungan dua elemen yang berperan dalam kesuksesan *leadership*, yakni *leader* dan *follower*. Banyak peneliti lain berpandangan serupa dengan dipopulerkannya riset Vertical Dyad Linkage (VDL) oleh Dansereau et al., pada tahun 1975. VDL ini adalah cikal bakal teori *leader-member exchange* (LMX) yang populer sekarang ini. LMX mengacu pada kualitas relasi yang dimiliki oleh *leader* dan *follower* (Amin & Salleh, 2014).

Tentang LMX, Liden dan Maslyn (1998) mengatakan bahwa *leader* tidak memiliki gaya kepemimpinan yang sama dan absolut untuk setiap orang. Perlu ada perbedaan gaya kepemimpinan yang tercermin pada dinamika interaksi dengan *follower*. LMX pun menjadi fokus yang penting bila kita ingin memiliki luaran organisasi (*organizational outcome*) yang baik, sebab LMX memiliki pengaruh yang penting terhadap *leadership* dan keefektifan organisasi (Gottfredson, Wright, & Heaphy, 2020). Hal ini tentunya menjadi solusi yang baik untuk meningkatkan *leadership*

*Korespondensi Penulis:

E-mail : samstronsium@gmail.com

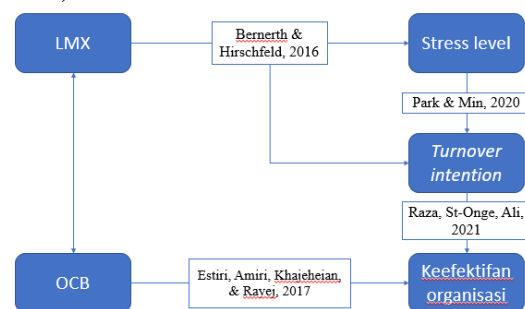
sekaligus keefektifan organisasi secara umum sebab LMX sendiri berpengaruh pada tingkat stress seorang *leader*.

Tingkat stress ini justru berkorelasi negatif dengan kualitas LMX dengan $r = -0.20$ (Bernierth & Hirschfeld, 2016). Bernierth & Hirschfeld (2016) mengukur kualitas LMX dari rerata respon dalam anggota tim 162 *leader*, dengan total responden 1297 orang. Sehingga kualitas LMX penting untuk dikejar untuk menurunkan tingkat stress *leader*. Hal ini juga didukung dengan fakta bahwa tingkat stress berkorelasi positif dengan tingkat diferensiasi LMX dalam suatu organisasi ($r = 0.33$) (Bernierth & Hirschfeld, 2016). Ini tentunya perlu menjadi perhatian khusus bagi seorang *leader* sebab tingkat diferensiasi LMX mampu membuat karyawan memiliki *turnover intention* (Harris, Li, & Kirkman, 2014). LMX menjadi salah satu anteseden besar dalam *turnover intention*, dengan $r = -0.28$ (Park dan Min, 2020). Singkatnya, semakin besar stress yang dialami *leader*, akan semakin besar pula kemungkinan *follower* yang berada di bawah *leader* untuk keluar. Hal ini tentunya merugikan organisasi karena *turnover* karyawan merugikan organisasi (Raza, St-Onge, dan Ali, 2021).

Tugas-tugas keseharian yang cukup berat, ditambah tanggungan untuk menjaga kualitas pastinya akan menambah beban seorang *leader*. Sharma, Silvas, dan Guadagnoli (2021) pun menjelaskan bahwa *leader* harus memiliki "*proactive coping*" yang dijelaskan sebagai bentuk usaha individu dalam memodifikasi potensi stressor. Peneliti berpendapat bahwa *proactive coping* seorang *leader* dalam menghadapi stress adalah dengan mengadopsi pandangan LMX ini. Jika *leader* ingin mengadopsi pandangan *leader-member exchange* sebagai sebuah teori yang mengedepankan relasi, maka *leader* perlu meminta dukungan *follower* untuk membantu *leader* dalam menjalankan tugas menjaga relasi. Pada tahap inilah peran *organizational citizenship behavior* (OCB) diperlukan.

Sejak awal tahun 1980 konsep dari OCB telah menarik perhatian banyak peneliti. Organ (dalam Wang, Chu, & Ni, 2010) mendefinisikan OCB sebagai sebuah perilaku individu yang tidak diberi *reward* formal dalam sebuah sistem namun memengaruhi efektivitas sebuah organisasi. Dalam kata singkat, OCB adalah sebuah perilaku yang membuat seorang *follower* mau bertindak lebih jauh (*run extra miles*) terhadap tujuan organisasi. Estiri, Amiri, Khajeheian, dan Rayej (2017) menyebut OCB sebagai sebuah perilaku '*extra-role*' atau perilaku yang berada di luar peran seharusnya.

Dalam relevansinya dengan LMX dan *leader*, menjaga LMX adalah tuntutan dan tanggung jawab seorang *leader*. Maka karyawan dengan tingkat OCB yang baik akan membantu *leader* menjalankan tugas tersebut. OCB adalah sebuah kesediaan untuk melakukan tugas selain perannya (Estiri et al., 2017). Hal ini menjadi sangat menarik sebab pada dasarnya OCB juga dapat membantu organisasi beroperasi dengan efisien dan kompetitif (Farh, dalam Wang et al., 2010). OCB sebagai perilaku yang bukan menjadi peran organisasi secara formal namun memengaruhi performa organisasi (Organ, dalam Estiri et al., 2017).



Gambar 1. Dinamika LMX dan OCB dalam mencapai organisasi yang efektif.

Peran LMX dan OCB menjadi sentral yang kuat dalam menciptakan organisasi yang efektif. Kualitas LMX yang buruk dapat memengaruhi tingkat stress *leader* serta berpengaruh pada keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*) yang nantinya akan berdampak pada keefektifan organisasi. LMX dan OCB

berdinamika dengan sangat besar, sebab *follower* dengan OCB yang baik diharapkan dapat membantu *leader* menjaga kualitas LMX. Keberadaan *follower* dengan OCB ini akan meringankan beban *leader* dalam membina LMX. Hal inilah yang mendorong peneliti melakukan meta-analisis ini, untuk melihat besarnya pengaruh OCB dan LMX terhadap keefektifan organisasi secara umum, sehingga kedua variabel ini dapat menjadi *proactive coping* yang membantu *leader* mengurangi tingkat *stress*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode meta-analisis, dengan cara mencari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Peneliti kemudian mensintesis data hasil penelitian yang telah dilakukan, dan dianalisis secara kuantitatif menggunakan website Meta-Mar, penghitungan meta-analisis *online* berbasis web. Sintesis data-data ini akan memperoleh kesimpulan tentang efek sebuah variabel terhadap variabel lain. Peneliti menganalisis data dari penelitian yang mengenai variabel *leader-member exchange* (LMX) dan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

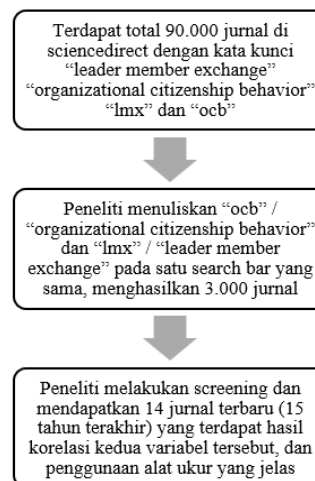
Sampel/Populasi

Penelitian meta analisis ini didasari dari 14 penelitian dengan total subjek sebesar 4031 karyawan dan bawahan dari berbagai latar belakang perusahaan. Latar belakang perusahaan cukup luas, ada yang industri manufaktur, pariwisata (perhotelan), sektor jasa, pendidikan, dan pemerintahan.

Kriteria jurnal yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal dengan kurun waktu 15 tahun terakhir dengan adanya rincian jumlah partisipan, kriteria partisipan, total korelasi. Peneliti mengumpulkan data dari 14 penelitian yang diambil dari berbagai sumber, diantaranya ScienceDirect, ResearchGate, Google Scholar, dan Elsevier dengan kata kunci variabel terkait.

Analisis dilakukan menggunakan website Meta-marr, sebuah website yang

menyediakan jasa analisis meta-analisis secara gratis. Perhitungan didasari pada jumlah sampel (N) dan nilai korelasi (r).



Bagan 1. Alur pencarian penelitian terdahulu

HASIL

Terdapat 14 penelitian yang dianalisis (tabel 1). Berdasarkan hasil analisis yang digunakan oleh website Meta-Mar menunjukkan nilai inkonsistensi (I2) yang sangat tinggi yakni sebesar 94,7% (tabel 2). Karena nilai I2 berada di atas 75%, maka peneliti menggunakan acuan *random effect model* yang memiliki nilai Fisher Z sebesar .33, nilai r sebesar .32, dengan SE .069. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan alat ukur yang digunakan pada tiap penelitian yang digunakan. Terdapat tiga kategori effect size, yaitu small ($r \leq 0,1$), medium ($r \pm 0,3$), dan large ($r \geq 0,5$). Mengacu pada kategorisasi nilai tersebut, effect size dalam penelitian ini termasuk dalam kategori *medium effect size*. Hal ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* memberikan efek sedang terhadap *organizational citizenship behavior*.

PEMBAHASAN

Melalui hasil meta analisis, dapat diketahui bahwa variabel LMX dan OCB memiliki r effect size sebesar 0.32. Korelasi positif berarti apabila LMX meningkat, tentunya akan memengaruhi peningkatan OCB. Indikasi adanya *medium effect size*

menandakan bahwa hubungan antara LMX dan OCB tidak murni sebagai variabel yang saling memengaruhi secara sebab-akibat / kausalitas. Peneliti menganalisis beberapa kemungkinan yang menjelaskan adanya *medium effect size* pada kedua variabel ini.

Pertama, peneliti melihat adanya etika kerja yang disebabkan dari budaya. Hal ini terlihat pada anomali tingkat r yang beragam pada masing-masing penelitian yang telah dipilih. Keempat penelitian dengan tingkat r terendah (0.23; 0.16; 0.16; 0.20 – urutan 3, 5, 10, 11 dalam tabel 1) berada dalam lingkup negara China. Sementara latar belakang budaya keempat penelitian dengan tingkat r tertinggi berturut-turut adalah Israel ($r = 0.39$); Iran ($r = 0.46$); Amerika Serikat ($r = 0.59$); serta India ($r = 0.39$).

Melalui hasil ini peneliti menyadari bahwa mungkin ada faktor budaya yang berperan secara tidak langsung. Baik nilai r terendah ataupun r tertinggi berada dalam satu benua Asia pada dua negara yang berbeda. Dengan adanya perbedaan nilai r yang cukup tinggi dan rendah pada benua yang berbeda, peneliti berasumsi bahwa faktor budaya sangatlah penting dalam mengkonstruksikan ‘karyawan ideal’ yang dideskripsikan oleh OCB, serta kaitannya dengan kualitas relasi atasan yang baik. Garret (dalam Yeung, 2014) memaparkan bahwa suatu perilaku benar salah ataupun baik buruk dalam bekerja dapat dikategorikan dalam ranah etika. Sehingga bila kita berasumsi bahwa karyawan sebaiknya melakukan hal yang ‘baik’ untuk perusahaan, ataupun hal yang ‘buruk’ untuk perusahaan, tentunya hal ini masuk dalam ranah etika bekerja. Masing-masing budaya tentunya akan memiliki persepsi etika kerja yang berbeda, termasuk kaitannya dengan LMX. Misal pada penelitian dengan negara Cina yang memiliki tingkat r terendah, hal tersebut mungkin disebabkan oleh terhadap etika bekerja pada masyarakat tersebut yang umumnya suka bekerja keras. Sehingga tanpa ada LMX yang tinggi pun, masyarakat dengan latar belakang budaya tersebut akan menampilkan OCB, karena adanya persepsi bahwa sudah sewajarnya

karyawan bekerja dengan ‘baik’ dan ideal untuk organisasi.

Kedua, ada kemungkinan bahwa perbedaan budaya organisasi dalam sektor yang berbeda akan memengaruhi. Asumsi tersebut dimunculkan dari perbedaan korelasi penelitian yang dipilih. Kim, O'Neill, Cho (2010) menganalisis hubungan LMX dan OCB pada 233 karyawan hotel front-line, dan memperoleh hasil $r = 0.59$, sementara Estiri et al. (2017) menganalisis pada 405 karyawan hotel di Iran, memperoleh hasil $r = 0.46$. Kedua hasil ini memiliki perbedaan yang besar bila dibandingkan dengan penelitian Runhaar, Konermann, dan Sanders (2013), yang menganalisis hubungan LMX dan OCB pada 211 guru yang ada di sekolah. Penelitian tersebut menghasilkan $r = 0.27$. Hal serupa juga ditemukan pada penelitian Sun, Chow, Ciu, dan Pan (2013), dengan analisis terhadap hubungan LMX dan OCB pada 238 karyawan firma manufaktur, dengan hasil $r = 0.16$. Anomali ini memunculkan asumsi bahwa ada budaya organisasi berbeda yang dilahirkan oleh sektor perusahaan, dan memengaruhi dinamika LMX dan OCB yang ada. Pada firma manufaktur mungkin tidak membutuhkan kualitas relasi atasan dan bawahan yang baik untuk menghasilkan OCB yang baik karena memiliki indikator yang berbeda. Berbeda halnya dengan sektor pariwisata.

Ketiga, peluang adanya variabel *high performance work systems* (HPWS) sebagai sistem dalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh Lu & Wu (2019) menemukan bahwa pemilik usaha dengan *religious belief* memiliki rasa percaya yang lebih besar terhadap karyawannya. Pemilik usaha dengan karakteristik tersebut cenderung membuat sistem yang mendukung karyawannya, misalnya ada asuransi berlebih untuk karyawan. Sistem yang mendukung karyawan ini adalah salah satu indikasi adanya HPWS dalam organisasi.

Tabel 1. Detail 14 jurnal yang digunakan dan dianalisis dengan Meta-Mar

No	Peneliti	Subyek	Total Partisipan	Korelasi (r)	Alat Ukur LMX	Alat Ukur OCB	SE	r_lower	r_upper	Fisher z
1	Kim, O'Neill, Cho (2010)	Front-line hotel employees	233	0,59	LMX-7 (Scandura and Graen, 1984; Janssen and Van Yperen, 2004)	Williams and Anderson's (1991) OCB scale	0,0659	0,4608	0,7192	0,6777
2	Manor, Tziner, Berger, Dikstein (2010)	High tech subordinates and supervisor	169	0,39	11-item scale based on the work of Liden and Maslyn (1998)	9-item measure by Podsakoff and Mackenzie (1989)	0,0776	0,2379	0,5421	0,4118
3	Wang, Chu, Ni (2010)	Employee from 21 firms in Guangdong manufacturing or service industries	256	0,23	7 items scale developed by Graen and Uhl-Bien (1995)	9-item scale developed by Farh, Zhong and Organ (2004)	0,0629	0,1068	0,3532	0,2342
4	Kuvaas, Buch, Dysvik, Haerem (2012)	Employee and subordinates from 106 gas stations in Norway	630	0,26	16-item scale developed by Shore et al. (2006)	7-item OCB-scale (Van Dyne & LePine, 1998)	0,0399	0,1817	0,3383	0,2661
5	Sun, Chow, Ciu, Pan (2013)	China manufacturing firm employee	238	0,16	LMX-7 (Scandura and Graen, 1984)	15-item scale Lee and Allen (2002)	0,0652	0,0321	0,2879	0,1614
6	Runhaar, Konermann, Sanders (2013)	Teacher from six Dutch school for secondary education	211	0,27	LMX-7 (Scandura and Graen, 1984; Janssen and Van Yperen, 2004)	Williams and Anderson's (1991) OCB scale	0,0693	0,1341	0,4059	0,2769
7	Amin, Salleh (2014)	Subordinates and supervisor from municipal office in Malaysia	212	0,34	12-item LMX-MDM scale by Liden & Maslyn (1998)	22-item scale developed by Podsakoff et. al. (1990)	0,0692	0,2044	0,4756	0,3541
8	Harris, Li, Kirkman (2014)	Employee from 60 differentiated workgroups	223	0,26	LMX eight items (Bauer and Green, 1996)	20-item Chinese scale developed by Farh, Earley, and Lin (1997)	0,0674	0,1279	0,3921	0,2661
9	Huang, Wang, Xie (2014)	Supervisor-subordinate dyads collected in China	262	0,37	7-item scale from Graen and Uhl-Bien (1995)	9-item scale validated by Farh, Zhong, and Organ (2004).	0,0621	0,2482	0,4918	0,3884
10	Chow, Lai, Loi (2015)	Travel agents working in Hong Kong	288	0,20	Chinese adaptation of 12-item LMX scale Liden and Maslyn (1998)	24-item by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990)	0,0592	0,0839	0,3161	0,2027
11	Anand, Vidyarthi, Rolnicki (2017)	Employees from 45 differentiated workgroups	245	0,16	Chinese adaptation of 12-item LMX scale Liden and Maslyn (1998)	5-item measure developed by Moorman and Blakely S. (1992)	0,0643	0,0340	0,2860	0,1614
12	Chiniara, Bentein (2017)	Employees from 67 differentiated workgroups	229	-0,14	Mayer et al.'s (2008) 4-item global measure in perceived LMX	24-item by Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990)	0,0665	-0,2704	-0,0096	-
13	Estiri, Amiri, Khajeheian, & Rayej (2017)	Employees from five Iranian public hotels	405	0,46	12-item LMX-MDM scale by Liden & Maslyn (1998)	Four OCBs with 16 items	0,0499	0,3622	0,5578	0,4973
14	Kapil, Rastogi (2019)	IT organizations in India	430	0,71	12-item scale developed by Liden and Maslyn (1998)	The 15-items OCB scale (OCB) by Podsakoff and MacKenzie (1989)	0,0484	0,6151	0,8049	0,8872

HPWS adalah sebuah sistem atau kebijakan yang dibentuk oleh *human resources management* (HRM) untuk menciptakan suasana kerja yang lebih produktif (Oliveira & Silva, 2015). Palsalnya, OCB adalah salah satu *employee outcomes* yang juga menjadi perhatian bidang HRM. Sehingga ada kemungkinan HPWS mampu menjadi mediator antara LMX dan OCB, sebab Oliveira & Silva (2015) juga pernah meneliti bahwa HPWS dan LMX bekerjasama untuk memengaruhi *employee engagement*. Hal ini memperkuat asumsi peneliti bahwa ada kemungkinan HPWS menjadi variabel mediator antara LMX dan OCB.

SIMPULAN

LMX dan OCB memiliki *medium size effect correlation*. Hal ini disebabkan karena kompleksitas antara LMX dan OCB. Beberapa asumsi yang dimunculkan peneliti adalah 1) etika kerja yang terbentuk oleh budaya, 2) Perbedaan budaya organisasi dalam sektor yang berbeda, dan 3) Peluang HPWS dalam organisasi sebagai mediator. Ketiga hal ini yang dirasa menyebabkan LMX dan OCB belum berhasil meraih *large size effect correlation*, namun *medium size effect correlation* ini membuat LMX dan OCB layak dipertimbangkan sebagai fokus seorang *leader* dalam memimpin organisasi. Kedua variabel ini dapat menjadi *proactive coping* yang membantu *leader* mengurangi tingkat *stress*.

Untuk penelitian selanjutnya peneliti merekomendasikan melakukan beberapa tahap ini sebelum melaksanakan penelitian LMX dan OCB: 1) mengidentifikasi struktur dan profil organisasi yang mencakup: sistem keorganisasian, budaya organisasi terkait dinamika LMX (cara interaksi atasan bawahan, dsbnya), lalu 2) mengidentifikasi profil budaya organisasi yang menjadi dasar interaksi dalam organisasi. Penerapan LMX dan OCB sebagai *proactive coping* seorang *leader* dalam konteks perusahaan masing-masing juga dapat menjadi penelitian terapan yang dapat membantu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. B., & Salleh, M. (2014). The Role of Leader-Member Exchange in Elevating Local Government Employees Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from East Coast Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 161-170.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.
- Bernerth, J. B., & Hirschfeld, R. R. (2016). The subjective-well being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 697-710.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2017). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2017). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasia Business and Economics Society*, DOI: 10.1007/s40821-017-0083-7 .
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>.
- 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-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 219-247.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate

- LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 314-328.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 269-277. DOI: 10.1037/0021-9010.92.1.269.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 530-537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.003>.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 43-72.
- Lu, L., & Wu, Y. (2019). Does religion enhance firm performance? Evidence from private firms in China. *China Economic Review*, <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101480>.
- Oliveira, L. B., & Silva, F. F. (2015). The effect of high performance work system and leader-member exchange quality on employee engagement: Evidence from a Brazilian Non-Profit Organization. *Information Technology and Quantitative Management*, 1023-1030.
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>.
- Raza, B., St-Onge, S., & Ali, M. (2021). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103015>.
- Runharr, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 99-108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>.
- Sharma, P. N., Silvas, J. M., & Guadagnoli, M. (2021). Attention Leaders: Are you losing the battle with stress? Arm yourself with proactive coping. *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100845>.
- Sun, L. Y., Chow, I. H., Chiu, R. K., & Pan, W. (2013). Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly*, 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.008>.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Love, K. B., & Carsten, M. K. (2013). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, xxx-xxx.
- Wang, L., Chu, X., & Ni, J. (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Frontiers of Business Research in China*, 148-169.
- Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). Project leadership: A research agenda for a changing world. *Project Leadership and Society*, <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100044>.
- Yeung, S. (2014). Examining the need of ethics course in China hospitality industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 212-217.