

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Leader-member Exchange* terhadap Kinerja Unit, Studi Kasus di Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik

Influence of Leadership Style and Leader-Member Exchange on Unit Performance Case Study in Muhammadiyah Gresik Hospital

NUZULUL KUSUMA PUTRI*
THINNI NURUL R*

*Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya

ABSTRACT

Leadership behaviour was suggested influence the relationship quality between leader and their followers. Leader-followers relationship will influence the performance. This study aimed to investigate influence of leadership style and Leader-Member Exchange (LMX) on unit performance in Muhammadiyah Gresik Hospital (MGH). It was an analytic observational research with cross sectional design applied. There were 23 work units as sample took from total population. The result of this research showed that the majority work unit (60.8%) leded with transformational leadership. The most quality of LMX of work unit in MGH is positive balanced (39.1%) and 60.8% work units showed a good performance. Transformational and transactional leadership style influence the positive balanced of LMX and the performance of work unit, but LMX does not any significant influence on work unit performance. To improve the work unit performance, work unit with unbalanced social overinvestment must elevate into positive balanced through a refreshment course in leadership building. Leader in unbalanced formal overinvestment needs to proactively build member esteem of their member. We suggest that in future research, the dimensionally of LMX should be consider as the main object of leadership behaviour.

Keywords: *leadership style, LMX, work unit performance*

Correspondence: Nuzulul K. Putri, Perum Jaya Abadi i-14, Jombang 61419, Indonesia. Email: putri.nuzulul@yahoo.com, Telp. 08563140312

PENDAHULUAN

Rumah sakit yang tidak sensitif terhadap perubahan dan tidak mampu mengantisipasi perubahan akan mengalami kemunduran bahkan gulung tikar. Menurut Morgan (2007) di dalam organisasi, karyawan, sebagai komponen utama dalam organisasi, harus memiliki kemampuan untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal organisasi. Sebagai motor penggerak karyawan dalam menghadapi perubahan yang dinamis tersebut, organisasi harus dipimpin oleh kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel (Bass et al., 2003).

Perilaku kepemimpinan transaksional juga dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. Pemimpin akan bernegosiasi dan secara strategis menyediakan *reward* sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Yun et al., 2007). Setiap pemimpin memiliki kedua profil tersebut, transformasional dan transaksional, serta perilaku non transaksional. Pemimpin yang baik melakukan keduanya, namun pemimpin yang paling baik adalah yang bersifat lebih transformasional daripada transaksional (Avolio dan Bass, 2002). Pemimpin yang adaptif bekerja secara efektif dalam lingkungan yang terus-menerus berubah. Pemimpin harus mampu memberdayakan karyawannya agar lebih kreatif dalam menghadapi berbagai perubahan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pimpinan dalam menghadapi

bawahannya mampu menjadi prediktor dalam kinerja unit. Menurut Krishnan (2005) setiap gaya kepemimpinan yang berbeda juga akan membentuk kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang berbeda pula. Kualitas hubungan pertukaran ini dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX).

Selama tahun 2008 hingga 2011, unit rawat inap Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik (RSMG) belum menunjukkan kinerja yang optimal. Rata-rata *Bed Occupancy Rate* (BOR) RSMG selama 2008 hingga 2011 menunjukkan penggunaan tempat tidur hanya 57,61%. Angka tersebut masih di bawah standar BOR Kementerian Kesehatan RI sebesar 65–85%. Dengan jumlah tempat tidur sebanyak 70 buah, RSMG juga masih di bawah standar BOR ideal Bridgman (60–64%) (Bridgman, 1967). Rata-rata lama pasien di rawat inap pada empat tahun tersebut juga menunjukkan angka yang masih di bawah standar yakni hanya 3,69 hari. *Bed Turn Over* (BTO) RSMG juga tidak sesuai dengan standar normatif Kementerian Kesehatan Selama 2008–2011, rata-rat BTO di RSMG sebesar 61,04%. Dari empat indikator efisiensi rawat inap hanya *Turnover Interval* (TOI) yang sudah memenuhi standar Depkes. Rata-rata TOI RSMG tahun 2008–2011 sebesar 2,53 hari dengan standar normatif Kementerian Kesehatan 1–3 hari. Grafik Barber Johnson yang dibuat oleh unit rekam medis RSMG selama tahun 2008 hingga 2011, rawat inap RSMG masih belum efisien.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja unit kerja Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian analitik dengan pendekatan observasional. Variabel penelitian diukur secara *crosssectional* sehingga diperoleh gambaran keadaan pada waktu tersebut. Unit analisis pada penelitian ini adalah 23 unit kerja Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik yang terdiri dari 17 unit kerja setingkat *low level management*, 5 unit kerja setingkat *middle level management*, dan direksi sebagai *top level management*. Responden penelitian ini adalah pimpinan dan bawahan yang ada dalam unit kerja. Hanya pemimpin yang telah lebih dari satu tahun menjabat posisinya serta bawahan dengan status karyawan tetap saja yang dapat berpartisipasi sebagai responden.

Variabel gaya kepemimpinan diidentifikasi dengan MLQ-6S dari Bass dan Avolio (1993). Hasil dari identifikasi gaya kepemimpinan ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin yaitu transformasional, transaksional, *laissez-faire* atau situasional. Sedangkan variabel LMX diukur dengan LMX-MDM dari Liden dan Maslyn (1998). Kualitas LMX dalam penelitian ini diukur melalui pemetaan nilai LMX dari perspektif *leader* dan *member* dan digambarkan dalam diagram hubungan LMX. Hasil pengukuran LMX berupa kategori kualitas LMX unit kerja dari kualitas yang paling rendah hingga yang terbaik yakni *negative balanced*, *negative neutral*, *unbalanced formal overinvestment*, *unbalanced social overinvestment*, *positive neutral* dan *positive balanced*. Variabel kinerja unit diukur dari pencapaian unit kerja. Pengaruh antar variabel dibuktikan dengan menggunakan uji regresi logistik multinomial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Full Ranged Leadership dalam Hirarki Organisasi Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan dimiliki oleh kepala unit di Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik (RSMG) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya dominan dimiliki pemimpin pada *low level management*, namun juga pada pemimpin di *middle* dan *top level management*. Setelah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan yang dominan selanjutnya adalah gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan gaya kepemimpinan dominan *laissez faire* hanya dimiliki oleh sebagian kecil pemimpin di RSMG. Selain tiga gaya kepemimpinan tersebut, di RSMG juga terdapat gaya kepemimpinan situasional.

Full Range Leadership Model menjelaskan bahwa pemimpin dengan kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mampu menginspirasi bawahannya, menghargai bawahan sebagai individu, dan menstimulasi kemampuan intelektualitas

bawahan. Sedangkan pemimpin yang transaksional akan mampu untuk memberikan tugas yang spesifik sesuai kemampuan bawahan. Pemimpin yang transaksional juga senantiasa mengawasi kinerja bawahannya dan memberikan penghargaan sesuai kinerja tersebut. Sedangkan kepemimpinan *laissez-faire* justru menghindari keterlibatan dengan bawahannya.

RSMG merupakan amal usaha yang dimiliki oleh Organisasi Muhammadiyah. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (n.d.) tentang gaya kepemimpinan yang ada di sebuah organisasi Muhammadiyah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya kepemimpinan eksekutif. Gaya kepemimpinan eksekutif ini mirip dengan ciri kepemimpinan transformasional. Pemimpin memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan dengan menjadikan dirinya sebagai panutan.

Penelitian yang dilakukan Edwards (2012) menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* akan tergantung pada tingkatan manajemen yang berbeda dalam organisasi. Menurut penelitian ini, kepemimpinan transformasional akan efektif jika ditunjukkan oleh pemimpin pada *top level management* dan *middle level management*. Kepemimpinan transformasional akan semakin tidak efektif pada tingkat manajemen di bawah *middle management*. Kepemimpinan yang efektif pada tingkat *middle management* dan *low management* adalah kepemimpinan transaksional. Pada tingkat manajemen ini pelaksanaan aktivitas dalam rencana kerja lebih memerlukan pengawasan bukan lagi inspirasi dari pemimpin puncak. Sedangkan kepemimpinan *laissez-faire* merupakan kepemimpinan yang paling tidak efektif pada tingkat manajemen mana pun.

RSMG dipimpin oleh seorang direktur yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Peran dari *top management* lebih bersifat strategik sebagai perumus kebijakan dasar dalam organisasi. Pemimpin puncak yang transformasional akan menjadi panutan bagi bawahannya. Kepemimpinan transformasional pada tingkat *top management* ini telah tepat karena pada *top level management*, kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dominan transformasional.

Sedangkan pada *middle management* yang memiliki peran sebagai penerjemah kebijakan yang telah dibuat oleh *top management*, gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dari lima kepala bagian pada *middle management* RSMG hanya ada seorang kepala bagian yang memimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional dan seorang dengan kepemimpinan *laissez-faire*. Pada *middle level management*, kepemimpinan transformasional tetap efektif walaupun keefektifannya semakin berkurang dan harus dilengkapi dengan kepemimpinan transaksional.

Kepala unit di RSMG termasuk dalam *low level management* karena kepala unit bertindak langsung sebagai supervisor bagi karyawan pelaksana. Pada *low level management*, RSMG mayoritas dipimpin

oleh kepala unit yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Unit kerja yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional jumlahnya separoh dari unit kerja yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Padahal jika merujuk pada teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang efektif pada *low level management* adalah lebih dominan gaya kepemimpinan transaksional.

In-group dan Out-group dalam Leader-Member Exchange Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik

Teori *leader-member exchange* berfokus pada hubungan *dyadic*, yakni hubungan antara seorang pemimpin dengan setiap personal bawahannya. Setiap hubungan antara sepasang *leader-member* ini memiliki kualitas yang berbeda. Kualitas hubungan ini akan membentuk *in-group* atau *out-group*. Bawahan yang menjadi anggota *in-group* akan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang ada di *out-group*. Sebaliknya, anggota *out-group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpinnya. Adanya perbedaan antara *in-group* dan *out-group* ini akan menentukan kualitas LMX dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam setiap unit kerja pelaksana yang ada di RSMG, tidak semuanya terdapat *in-group*. Dari tujuh belas unit kerja pelaksana, 76,5% nya memiliki *in-group*. Sisanya merupakan unit kerja yang tidak memiliki *in-group*. Namun walaupun jumlah *in-group* cukup banyak namun jumlah *member* dalam *in-group* lebih sedikit. Anggota *in-group* diberikan oleh *leader* tanggung jawab, imbalan dan perhatian yang lebih besar daripada yang diterima oleh *member* dalam *out-group*. *Member* dalam *out-group* diperlakukan dengan lebih formal oleh *leader*.

Hal ini dapat menyebabkan terjadinya ketimpangan produktivitas, kepuasan kerja, motivasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) antara *in-group* dan *out-group* (Lunenburg, 2010). Kinerja unit yang dibangun oleh kinerja semua individu yang ada dalam unit tersebut tidak akan dapat meningkat jika para *member* dalam *out-group* bersikap seperti itu. Untuk itulah, *leader* di unit kerja RSMG harus berusaha mengembangkan hubungan baik dengan lebih banyak bawahan. Paling tidak jumlah *in-group* yang ada dalam unit kerja jumlahnya sebanyak *in-group* nya. Menurut George dan Jones (2008) organisasi harus lebih banyak memiliki *in-group* daripada *out-group*.

Unit kerja yang ada dalam penelitian memiliki jumlah anggota yang bervariasi. Kualitas LMX dan pembentukan *in-group* juga akan dipengaruhi oleh jumlah *member* dalam unit kerja tersebut. Pada unit kerja pelaksana yang paling besar, ruang bersalin, karyawan yang menjadi anggota *in-group* hanya 18,75%. Sedangkan pada unit kerja yang hanya terdiri dari satu pasangan *leader-member*, seperti unit logistik, akuntansi dan radiologi, pasangan *leader-member* ini membentuk *in-group*. Jika dikaitkan dengan ukuran unit kerja maka kualitas LMX

pada unit kerja dengan jumlah anggota yang semakin besar akan semakin menurunkan kualitas LMX (Ismail *et al.*, 2012). Ukuran unit yang besar akan menentukan banyaknya waktu yang dibutuhkan oleh *leader* untuk menjalin komunikasi dengan *member*-nya. Selain itu, kemampuan *leader* untuk mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan organisasi dan unit kerja akan memperkuat kualitas LMX.

Interaksi yang terjadi dalam *in-group* dan *out-group* di RSMG membentuk kualitas LMX yang bervariasi. Mayoritas unit kerja yang ada di RSMG ini memiliki kualitas LMX *positive balanced*. Kualitas LMX ini menunjukkan adanya pertukaran antara *leader-member* yang baik (Maslyn dan Uhl-Bien, 2001). Kualitas LMX yang baik menurut Harris, Wheeler dan Kacmar (2009) akan membuat *leader* memberdayakan karyawannya sehingga berpengaruh terhadap tingkah laku, keinginan berhenti dan perilaku kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dunegan, Uhl-Bien dan Duchon (2002) menunjukkan bahwa LMX juga mampu memengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi variabel konflik peran, ambiguitas peran dan kepuasan kerja. Kualitas LMX juga tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan namun juga memengaruhi hubungan karyawan dengan organisasinya. Melalui pemberdayaan yang dilakukan organisasi, LMX dapat memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi (Jing-zhou *et al.*, 2008).

Out-group yang terbentuk dalam unit kerja RSMG memiliki dua macam kualitas *Leader-Member Exchange* yakni *unbalanced formal overinvestment* dan *unbalanced social overinvestment*. Kedua jenis hubungan LMX ini terbentuk karena adanya ketimpangan antara penilaian yang dilakukan oleh *leader* dan *member*. Pada kondisi *unbalanced formal overinvestment*, *leader* memberikan nilai lebih tinggi dari *member* sedangkan *member* memberikan nilai yang sangat rendah untuk *leader*. Penelitian yang dilakukan oleh Dock dan Steiner (1990) dan Day dan Crain (1992) menunjukkan bahwa dalam pertukaran sosial, *leader* yang memberikan nilai lebih tinggi daripada *member* berharap adanya hubungan kerja yang lebih baik. Dalam kondisi *unbalanced formal overinvestment*, *member* lebih menilai tentang bagaimana *leader* membentuk suasana kerja yang baik. *Member* akan mengesampingkan kinerja yang ditunjukkan oleh *leader* jika *member* merasa diperlakukan tidak baik oleh *leader*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang ditunjukkan oleh Scandura dan Tejeda (2003) tentang hubungan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

Pada penelitian ini dirumuskan bahwa kualitas hubungan pertukaran *leader-member* dalam organisasi selain membentuk kondisi *balanced* dan *unbalanced* juga membentuk sebuah kondisi yang *neutral*. Kondisi *neutral* dapat dikelompokkan menjadi *negative* dan *positive*. Kelompok *member* yang ada pada kondisi *negative neutral* lebih mudah untuk menjadi *negative balanced* jika *leader* tidak melakukan upaya untuk menjalin hubungan pertukaran yang lebih baik dengan *member*-nya. Kelompok *member* yang *positive neutral* berpotensi

tinggi untuk dapat menjadi kelompok *positive balanced* karena nilai keseimbangan antara nilai *leader-member* yang sama-sama tinggi. Peningkatan menjadi *positive balanced* dapat diusahakan dengan meningkatkan kerja sama antara *leader-member* sehingga keduanya dapat lebih merasakan keuntungan hubungan pertukarannya. Perkembangan kualitas LMX dalam sebuah organisasi akan tergantung pada seberapa sering kontak antara *leader* dan *member* terjadi, seberapa lama mereka telah bekerja bersama, dan bagaimana *leader* memperlakukan bawahannya (Schyns dan Wolfram, 2008).

Gaya Kepemimpinan dan *Leader-Member Exchange* dalam Memengaruhi Kinerja Unit Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik

Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam memengaruhi kinerja unit di RSMG, *leader-member exchange* bukan merupakan variabel intervening dari gaya kepemimpinan. Kinerja unit hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dari kepala unit kerja RSMG signifikan berpengaruh terhadap LMX terutama *positive balanced*. Dalam memengaruhi LMX, pengaruh gaya kepemimpinan sangatlah lemah.

Penjelasan bahwa LMX lebih berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional didukung oleh kuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang lebih besar daripada kuat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Krishnan (2005) menunjukkan bahwa LMX secara signifikan berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Krishnan ini didukung oleh hasil penelitian Gerstner dan Day (1997) dan Schriesheim, Castro, dan Cogliser (1999) yang menunjukkan bahwa LMX lebih cenderung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan transaksional.

Keterbukaan dan keramahan merupakan karakteristik utama dari seorang pemimpin yang transformasional (Bono dan Judge, 2004). Kedua karakteristik ini dapat mendukung terbentuknya hubungan *leader-member* yang baik. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa pemimpin merupakan faktor penting dalam memediasi dimensi di luar pekerjaan dan perilaku kerja. Dimensi di luar kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas hubungan dengan pemimpin, yang selanjutnya memengaruhi kepuasan kerja (Portoghese dan Galletta, 2011). Kepemimpinan transformasional dan kesuksesan kerja berhubungan kuat dengan kepuasan karir (Riaz dan Haider, 2010). Dalam membentuk LMX, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional di RSMG lebih lemah daripada gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Asgari *et al.* (2008). Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh

terhadap LMX, namun kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap LMX. Menurut Asgari, dalam memengaruhi LMX, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak melalui variabel mediator. Selain memengaruhi LMX, gaya kepemimpinan transformasional juga membangun terbentuknya rasa saling percaya antara *leader* dan *member*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda saat menghadapi situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan tersebut lebih bersifat situasional daripada hanya cenderung didominasi oleh salah satu gaya kepemimpinan saja. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan sendiri dapat dipengaruhi oleh kualitas hubungan pertukaran antara *leader-member*. Penelitian ini membuktikan bahwa LMX pada kategori *positive balanced* mampu memengaruhi munculnya gaya kepemimpinan yang spesifik dari pemimpin. *Positive balanced* dalam LMX lebih cenderung akan membentuk gaya transformasional.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa walaupun gaya kepemimpinan memengaruhi LMX dan kinerja unit, kualitas LMX tidak memengaruhi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam LMX bukanlah variabel intervening antara keduanya dan kemungkinan ada variabel lain yang menjadi perantara keduanya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa LMX lebih memengaruhi kinerja individu. Belum ada penelitian yang meneliti tentang pengaruh LMX terhadap kinerja unit. Dalam memengaruhi kinerja individu tersebut ada beberapa mediator. Sehingga untuk menjelaskan mengapa LMX memiliki hubungan kuat namun tidak berpengaruh terhadap kinerja unit, peneliti menyimpulkan bahwa ada beberapa variabel mediator yang harus dilalui oleh LMX hingga dapat memengaruhi kinerja unit. Para ahli menjelaskan bahwa LMX dapat memengaruhi kinerja melalui pertukaran sosial di mana *member* membantu *leader*-nya menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan baik. *Member* ini kemungkinan besar berpikir bahwa menampilkan kinerja terbaik merupakan sebuah tanggung jawab terhadap supervisor. Sehingga semakin tinggi kualitas hubungan keduanya maka upaya yang diberikan *member* untuk mengerjakan pekerjaan itu juga semakin tinggi. Dengan kesungguhan mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin akan berdampak pada kinerja individu yang ditampilkan.

Nilai dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini telah menggunakan penilaian dari perspektif *leader* dan *member* untuk menilai kualitas hubungan mereka. Cara penilaian ini telah sesuai dengan konsep *leader-member exchange* karena telah berusaha menunjukkan adanya pertukaran antara *leader* dan *member*. Penelitian ini juga telah menawarkan cara baru dalam menganalisis kualitas LMX. Keterbatasan penelitian ini adalah walaupun telah mengidentifikasi perilaku pada setiap gaya kepemimpinan dan dimensi LMX, peneliti belum menjelaskan hubungan antara keduanya.

SIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang dominan di unit kerja Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kualitas *Leader-Member Exchange* di unit kerja Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik mayoritas termasuk kategori *positive balanced*. *Positive balanced* menunjukkan adanya keseimbangan penilaian antara *leader* dan *member* yang sama-sama tinggi. LMX ini merupakan yang terbaik karena mampu suasana kerja yang nyaman dan meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan dan *Leader-Member Exchange* di unit kerja Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik saling memengaruhi. LMX *positive balanced* berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya gaya kepemimpinan. LMX yang *positive balanced* lebih memengaruhi terbentuknya gaya kepemimpinan transformasional daripada transaksional. *Leader-Member Exchange* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja unit kerja di Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik. Untuk dapat memengaruhi kinerja unit, LMX memengaruhi gaya kepemimpinan terlebih dulu. Gaya kepemimpinan merupakan variabel intervening dari LMX dan kinerja unit.

SARAN

Bagi unit kerja *unbalanced social overinvestment* (*member* menilai tinggi, *leader* menilai rendah) diarahkan ke *positive balanced* (*member* dan *leader* sama-sama menilai tinggi), pemimpin dapat diberikan *refreshment* tentang cara berkomunikasi dengan bawahan melalui pelatihan *leadership building* yang dilakukan secara rutin di RSMG. RSMG juga harus mengevaluasi pelatihan *leadership building* yang ada sebelumnya agar dapat memberikan materi tentang kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh pemimpin. Pelatihan *leadership building* yang dilakukan oleh RSMG sebaiknya juga mengikutsertakan *low level management* karena pada tingkat manajemen ini, intensitas komunikasi antara pemimpin dan bawahan paling banyak terjadi. Sedangkan bagi unit kerja yang *unbalanced formal overinvestment* (*leader* menilai tinggi, *member* menilai rendah) dapat langsung diarahkan ke *positive balanced* atau minimal dapat diarahkan ke *unbalanced social overinvestment*. Pada unit kerja ini, intervensi yang diberikan harus bertujuan untuk meningkatkan kebanggaan bawahan terhadap pemimpinnya. RSMG dapat membuat sebuah program yang menunjukkan keunggulan dari setiap kepala unit kerja misalnya melalui sebuah penghargaan kepala unit kerja terbaik setiap bulan. Melalui kegiatan itu, bawahan akan dapat melihat pemimpinnya sebagai seorang yang berprestasi sehingga akan mengagumi pemimpinnya. Kegiatan ini juga harus diimbangi dengan kegiatan yang mendekatkan antara pemimpin dan bawahan dalam sebuah acara yang tidak formal seperti *family gathering* RSMG agar bawahan dapat melihat sisi lain dari pemimpin selain di kantor. Pada penelitian selanjutnya diharapkan ada penyempurnaan diagram

hubungan *Leader-Member Exchange* dari perspektif *member* dan *leader*, terutama pada batas pembagian area kategori LMX.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio BJ dan Bass BM. 2002. *Developing potential across a full range of leaderships: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, dan Berson Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), p. 207–218.
- Bass BM dan Riggio RE. 2005. *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bridgman RF. 1967. *An International Study on Hospital Utilization*. Geneva: World Health Organization.
- Casida JM. 2007. *The Relationship of Nurse Managers' Leader Styles And Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey*. Dissertation. New Jersey: Seton Hall University.
- Dainton. 2004. *Explaining Theories of Interpersonal Communication*. Sagepub.
- Dunegan KJ, Duchon D, dan Uhl-Bien M. 1992. Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management*, 18(1), pp. 59–76.
- Edwards G. 2012. Transformational Leadership across Hierarchical Levels in UK Manufacturing Organizations. *Leadership dan Organization Development Journal*, 33(1), pp. 25–50.
- Harris KJ., Wheeler AR. dan Kacmar KM. 2009. Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 371–82.
- Ismail NQA, et al. 2012. Work Unit Context: The Dyadic, Team Members Relationships and Group Outcomes in a Malaysian Organization. *Business Management Dynamics*, 1(10), pp. 22–32.
- Ivancevich JM, Konopaske R, dan Matteson MT. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. 7th edition. Jakarta: Erlangga.
- Jing-zhou P, Xiao-xue Z, dan Xia-qing Z. 2008. The role of leadership between the employees and the organization: a bridge or a ravine? -an empirical study from China. *Journal of Management and Marketing Research*, pp. 1–14.
- Jones JA. 2009. Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension. *Emerging Leadership Journeys*, 2(1), pp. 3–16.
- Krishnan VR. 2005. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), pp. 14–21.
- Lunenburg FC. 2010. Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), pp. 1–5.
- Maslun JM dan Uhl-Bien M. 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), pp. 697–708.

- Pimpinan Pusat Muhammadiyah. 1997. *Muhammadiyah*. [Online] Available at: <http://www.muhammadiyah.or.id/> [Accessed 20 Juni 2012].
- Pimpinan Pusat Muhammadiyah. 1997. *Program Muhammadiyah 2010-2015 (Visi Muhammadiyah 2015)*. [Online] Available at: <http://www.muhammadiyah.or.id/> [Accessed 20 Juni 2012].
- Portoghese I. dan Galletta M. 2011. The Effects of Work-Family Conflict and Community Embeddedness on Employee Satisfaction: The Role of Leader-Member Exchange. *International Journal of Business and Management*, 6(4), pp. 39–48.
- Riaz A. dan Haider M. 2010. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), pp. 29–38.
- Scandura T. dan Tejada M. 2003. An Investigation of Leader-member Exchange, Organizational Justice and Performance. In *Society of Industrial and Organizational Psychology Meetings*. Orlando, 2003. University of Miami.
- Schyns B. dan Wolfram HJ. 2008. The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership dan Organization Development Journal*, 29(7), pp. 631–46.
- Yun S, Cox J, dan Sims JHP. 2007. Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), pp. 171–93.