

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEPUASAN KERJA  
(Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)**

**Ratya Shafira Arifiani**

**Endang Siti Astuti**

**Ika Ruhana**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: ratyashafiraarifiani@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research purposes to analyze and explain the significant influence of transformational leadership on job satisfaction, the significant influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior, the significant influence of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, and the indirect influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior through job satisfaction. This research uses a quantitative approach with type of explanatory research. This research used questionnaires with 72 number of nurses in RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang. The sampling technique is simple random sampling. The data analysis used is Path Analysis by t test as hypothesis testing. The results indicates that transformational leadership has a significant influence on job satisfaction, transformational leadership has no significant on Organizational Citizenship Behavior, job satisfaction has a significant on Organizational Citizenship Behavior and transformational leadership has an indirect influence to Organizational Citizenship Behavior through job satisfaction.*

**Keyword:** *Transformational leadership, organizational citizenship behavior, job satisfaction*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden 72 perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang. Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja.

**Kata kunci:** *kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior, kepuasan kerja*

## PENDAHULUAN

Manusia pada dasarnya memiliki sifat sosial yang berarti manusia tidak dapat hidup sendiri dan bergantung antara satu dengan yang lainnya. Sifat ini bisa dimiliki oleh semua orang tanpa terkecuali jika hal ini diterapkan sejak dini dan di implementasikan dalam kondisi apapun. Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki sikap sosial yang baik dan dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya baik secara individu maupun kelompok. Sebuah organisasi terbentuk dari sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang beragam yang disatukan untuk mengelola pemikiran menjadi sebuah tujuan bersama. Hal ini juga tidak lepas dari peran dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam organisasi. SDM mengacu kepada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Tanpa adanya orang-orang tersebut, organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Dibalik peran dan pengelolaan sumber daya yang baik, juga ada peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan segala tindakannya agar tercapai sebuah tujuan tertentu.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dengan menekankan sikap kharismatik, memperhatikan individu, memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional akan mengubah perilaku para bawahannya agar dapat mengubah cara kerja menjadi lebih baik dengan memotivasi para bawahannya. Perilaku-perilaku yang dihasilkan dapat memunculkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja dari masing-masing bawahannya.

Rumah sakit merupakan sebuah instansi yang mengutamakan pelayanan memiliki keterlibatan sosial dengan masyarakat membutuhkan, terutama bidang kesehatan. Rumah sakit memberikan pelayanan berupa tenaga medis maupun fasilitas penunjang yang dapat membantu pasien dengan kondisi apapun. Dalam hal ini yang memiliki peran penting dan memiliki keterkaitan dengan *organizational citizenship behavior* adalah tenaga perawat.

Perawat merupakan seseorang yang melakukan pekerjaan melayani masyarakat dalam hal kesehatan dan memiliki keterkaitan dengan perilaku-perilaku sosial. Perilaku yang dimunculkan bisa bersifat sukarela maupun tuntutan tugas yang wajib dilakukan atau *jobdisk* yang diberikan oleh pimpinan.

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar atau biasa dikenal dengan RSSA merupakan rumah sakit milik pemerintah dan merupakan rumah sakit pusat di kota Malang. Rumah sakit ini terus berkembang sehingga menjadi rujukan dari beberapa wilayah di Jawa Timur karena memiliki peralatan maupun fasilitas yang lengkap yang dapat membantu para pasien untuk menggunakannya.

Perkembangan dan kemajuan yang terus dihasilkan oleh rumah sakit Saiful Anwar Malang, tentu saja tidak lepas dari sosok pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan anak buahnya untuk terus melakukan perubahan dalam lingkungan kerjanya. Selain sosok pemimpin, juga terdapat faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi perkembangannya sehingga memunculkan rasa kepuasan kerja yang timbul dalam masing-masing karyawan terutama perawat yang dalam hal ini memiliki peran penting dalam melayani pasien. Hal ini juga yang kemudian dikaitkan dan dihubungkan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, apakah perilaku ini dapat muncul dengan sendirinya atau adanya pengaruh lain seperti kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja seperti yang ingin diteliti dalam penelitian ini.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi. (Kreitner dan Kinicki (2014:201). Menurut Yukl (2006:305) terdapat tiga jenis perilaku transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual serta adanya revisi dari teori tersebut dan menambahkan perilaku transformasional lainnya yaitu motivasi inspirasional.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengindikasikan bahwa seorang karyawan atau tenaga kerja merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:246) kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja secara umum dapat timbul ketika seorang karyawan tersebut menerima sesuatu yang diinginkan dan merasa pantas untuk mendapatkannya. Luthans (2006:243) menjabarkan terdapat lima dimensi yang dapat

dijadikan sebagai indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang diterima seorang karyawan yang dinilai menarik, menantang, dan memberikan kesempatan dalam berkembang dapat memunculkan sikap kepuasan kerja dapat timbul karena pekerjaan itu sendiri.
- 2) Kepuasan pada gaji. Gaji dijadikan sebagai tolak ukur bagi karyawan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi yang mereka berikan terhadap perusahaan.
- 3) Kepuasan pada kesempatan promosi. Kesempatan promosi diberikan pada karyawan atas dasar prestasi yang dihasilkan atau atas dasar senioritas dan dijadikan sebagai bentuk penghargaan atas loyalitasnya terhadap perusahaan.
- 4) Kepuasan pada pengawasan. Kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Kepuasan pada rekan kerja. Apabila seorang karyawan memiliki rekan kerja yang baik dan saling memberikan dampak positif, maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat dan kepuasan kerjanya tinggi.

### ***Organizational Citizenship Behavior***

Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006:3) memaparkan *Organizational Citizenship Behavior* atau *OCB* yaitu perilaku individu yang terdiskresi, secara tidak langsung atau eksplisit diakui dengan sistem *reward* dan agregat untuk meningkatkan fungsi efektif dan efisien sebuah organisasi. Diskresi yang dimaksud adalah perilaku dalam konteks yang spesifik bukanlah syarat mutlak dalam deskripsi pekerjaan. Podsakoff, *et.al.*, dalam Organ (2006:251) terdapat lima kategori utama dalam *OCB*, yaitu:

- 1) *Altruism* atau sikap menolong. Sikap ini ditunjukkan dengan menolong orang lain yang dalam hal ini adalah rekan kerja seperti menolong rekan kerja ketika sakit.
- 2) *Conscientiousness* atau patuh terhadap peraturan. Perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi seperti mematuhi peraturan dan tidak melanggar peraturan.
- 3) *Civic virtue* atau sikap keterlibatan dalam organisasi. Sebuah organisasi membutuhkan pekerja yang mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi demi kelangsungan organisasinya dan bertanggung jawab dengan terlibat di dalamnya tanpa adanya suruhan maupun paksaan

4) *Sportmanship* atau sikap sportif. Kesediaan karyawan dalam memberikan toleransi kepada karyawan lain tanpa mengeluh. Sikap ini juga bisa ditunjukkan dengan tanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan dan menanggung segala risiko yang dihadapi.

5) *Courtesy* atau perilaku baik dan sopan. Perilaku yang ditujukan untuk mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang terjadi dengan orang lain. Hal ini juga bisa ditunjukkan dengan memberikan saran maupun kritik untuk kebaikan organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki hubungan dan dapat dipengaruhi dengan berbagai hal, salah satunya dengan kepemimpinan transformasional. Pada teori motivasi Herzberg khususnya teori Higiene jika faktor-faktor ekstrinsik seperti pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antar-pribadi, dan kondisi kerja tidak dipenuhi, maka akan menimbulkan ketidakpuasan dan untuk faktor intrinsik atau faktor motivator seperti prestasi, pengakuan kerja, penghargaan diri dipenuhi, maka akan menimbulkan kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2015:130)

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

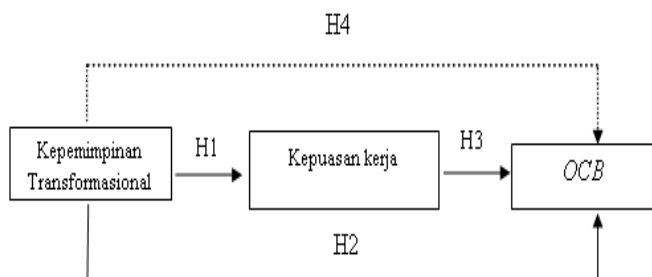
Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan atau instansi. Secara teori, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam menimbulkan perilaku *OCB*, seperti pendapat Luthans (2006:654) mengungkapkan kepemimpinan transformasional menghasilkan efek tidak langsung pada *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja memiliki kesan tersendiri di dalam suatu organisasi. Hal ini menyangkut perasaan seseorang dalam melakukan dan memberikan umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan sehingga kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2015:53) kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional pekerja (*Organizational Citizenship Behavior*). Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain,

dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya. Konsisten dengan pemikiran ini, bukti menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan *OCB*.

### HIPOTESIS



**Gambar 1. Model hipotesis**

Sumber: data diolah, 2015

- H<sub>1</sub> Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H<sub>2</sub> Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H<sub>3</sub> Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H<sub>4</sub> Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja.

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian dilakukan di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang Jl. Jaksa Agung Suprpto No.2 Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga perawat IRNA I sebanyak 294 orang. Sampel yang digunakan 72 orang dengan tingkat pengembalian kuesioner 96%.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner berupa pernyataan-pernyataan yang diisi oleh perawat sebagai responden dan dokumentasi dengan mengambil beberapa data dari objek penelitian.

### HASIL ANALISIS DATA

#### Analisis Deskriptif

Ferdinand (2013:229) menyatakan analisis deskriptif digunakan untuk memberi gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian dan mendeskripsikan hasil jawaban responden. Berikut tabel-tabel deskripsi masing-masing variabel:

**Tabel 1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)**

No	Item	Rata-rata
1	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu dihormati oleh para bawahannya	4,21
2	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menjadi inspirator bagi para bawahannya	4,11
3	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya	3,92
4	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian pada semua bawahannya	4,13
Rata-rata Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)		4,09

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil tanggapan responden terkait dengan item yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, rata-rata kepemimpinan transformasional sebesar 4,09 dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang baik diterima oleh tenaga perawatnya.

**Tabel 2. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No	Item	Rata-rata
1	Saya senang terhadap pekerjaan yang telah saya kerjakan	4,44
2	Saya puas dengan besaran gaji yang diberikan oleh instansi	3,60
3	Saya puas adanya peluang promosi yang diberikan	3,79
4	Saya puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit	3,92
5	Saya senang terhadap rekan kerja yang selalu bisa diajak bekerjasama	4,42
Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja (Z)		4,03

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil tanggapan responden terkait dengan item yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, rata-rata kepuasan kerja sebesar 4,03 dan dapat disimpulkan

bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang tinggi.

**Tabel 3. Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

No	Item	Rata-rata
1	Saya selalu menolong rekan kerja ketika dalam kesulitan	4,35
2	Saya selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit	4,42
3	Saya selalu terlibat dalam kegiatan organisasi dengan mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi	4,19
4	Saya memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab terhadap apa yang saya lakukan	4,40
5	Saya selalu berperilaku sesuai dengan etika di rumah sakit	4,50
Rata-rata Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)		4,37

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil tanggapan responden terkait dengan item yang berkaitan dengan variabel *organizational citizenship behavior*, rata-rata *organizational citizenship behavior* sebesar 4,37 dan dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* atau perilaku sukarela yang dimiliki oleh perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang tinggi.

### Analisis Statistik Inferensial

#### 1. Analisis jalur (*Path Analysis*)

##### a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasan kerja (Z) dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Variabel	Beta	$t_{hitung}$	Signifikansi	Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0,342	3,047	0,003	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien *path* sebesar 0,342 dengan Nilai  $t_{hitung}$  pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 3,047. Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,994 dengan signifikansi 0,003 ( $0,003 < 0,05$ ). Hal ini membuktikan kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).

##### b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

**Tabel 5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Variabel	Beta	$t_{hitung}$	Signifikansi	Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-0,084	-0,703	0,484	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 nilai koefisien *path* - 0,084 dengan  $t_{hitung}$  yaitu - 0,703 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,994 dengan signifikansi 0,484 ( $0,484 > 0,05$ ) yang menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

##### c. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

**Tabel 6. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Variabel	Beta	$t_{hitung}$	Signifikansi	Pengaruh
Kepuasan kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,367	3,054	0,003	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien *path* sebesar 0,367 dengan  $t_{hitung}$  3,054 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,994 dengan signifikansi 0,003 ( $0,003 < 0,05$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

##### d. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB melalui kepuasan kerja

Hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB

melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui kepuasan kerja**

Pengaruh Variabel	Hasil pengaruh		Total
	Langsung	Tidak langsung melalui variabel Z	
X terhadap Z	0,342	-	0,342
Z terhadap Y	0,367	-	0,367
X terhadap Y	-0,084	$0,342 \times 0,367 = 0,1255$	0,0415

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 7, hasil pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,342, hasil pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,367, dan hasil pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar -0,084. Untuk hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah  $(0,367) \times (0,342) = 0,1255$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai yang lebih besar dari pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara langsung.

## 2. Uji t

**Tabel 8. Hasil uji t**

Variabel	$t_{hitung}$	Signifikansi
Kepemimpinan transformasional (X)	3,047	0,003
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	-0,703	0,484
Kepuasan Kerja (Z)	3,054	0,003

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil uji t menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki nilai lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,994 dengan signifikansi 0,003 ( $0,003 < 0,05$ ). Variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai  $t_{hitung}$  -0,703 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,484 ( $0,484 > 0,05$ ).

## PEMBAHASAN

### Analisis deskriptif

Kepemimpinan transformasional secara keseluruhan mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,09 yang artinya bahwa menurut persepsi responden (perawat) menganggap bahwa pimpinan atau dalam hal ini kepala perawat mempunyai kepemimpinan transformasional, yaitu selalu dihormati, memberikan inspirasi, stimulasi intelektual yang dalam hal ini memberikan kesempatan untuk berkembang dan perhatian individu. Masing-masing item memiliki rata-rata item yang baik kecuali untuk item stimulasi intelektual yang menyatakan bahwa pimpinan cukup memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya.

Hal yang sama juga terlihat pada kepuasan kerja yang secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,03 yang berarti bahwa perawat puas terkait dengan pekerjaan itu sendiri, puas terhadap gaji, puas terhadap kesempatan promosi, pengawasan, dan puas terhadap rekan kerja.

*Organizational Citizenship Behavior* sendiri secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,37 yang berarti perilaku-perilaku dalam OCB seperti *Altruism* (sikap menolong), *Conscientiousness* (patuh terhadap peraturan), *Civic virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi), *Sportmanship* (sikap sportif), dan *Courtesy* (perilaku baik dan sopan) terdapat pada perawat dan memiliki perilaku sukarela yang tinggi dalam menolong orang lain diluar tanggungjawab tugasnya.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didasarkan dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika efek kepemimpinan transformasional yang semakin baik dan tinggi, maka akan berdampak pula pada tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh tenaga perawat dibuktikan dengan tingkat signifikansi yang diperoleh  $0,003 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,047 > 1,994$ ). Hal ini memperkuat teori Herzberg dalam Robbins (2015:130) khususnya teori Higiene yang menyatakan jika faktor ekstrinsik seperti pimpinan perusahaan, pengawasan dapat dipenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Hasil penelitian

ini juga memberikan wacana baru terkait dengan penelitian Rahmi (2014) dimana hubungan antara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* memperoleh hasil yang tidak signifikan dengan tingkat signifikansi  $0,484 > 0,05$ . Hasil ini mendukung teori Luthans (2006:654) bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek langsung terhadap *OCB* melainkan melalui efek tidak langsung sehingga pada hasil penelitian ini teori tersebut dapat dibuktikan pada rumah sakit ini. Teori tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian Rahmi (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *OCB*, tetapi hasil penelitian ini sejalan dengan yang ditunjukkan pada penelitian Purwaningsih (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Kepemimpinan transformasional tidak selalu sesuai digunakan, diterapkan dan diterima pada semua tempat karena dalam kondisi tertentu kepemimpinan transaksional lebih diperlukan.

Hasil penelitian ini mendasari bahwa perilaku sukarela atau *OCB* pada rumah sakit tidak didasari oleh kepemimpinan maupun sikap pemimpin untuk menimbulkan *OCB*. Hal ini juga menjelaskan bahwa *OCB* timbul karena faktor individu bukan karena dipengaruhi oleh faktor lain yang dikaitkan dengan karakteristik responden yaitu dari jenjang pendidikan responden dimana mayoritas responden merupakan lulusan diploma. Jenjang pendidikan diploma terutama di bidang keperawatan lebih dikaitkan dengan praktik sehingga para perawat dengan lulusan diploma lebih memahami hal-hal apa saja yang dilakukan, sehingga perilaku *OCB* timbul karena faktor individu tanpa pengaruh dari faktor lain. Hasil negatif juga menunjukkan bahwa semakin sering kepemimpinan transformasional diterapkan maka perilaku *OCB* semakin menurun. Oleh karena itu perlunya diterapkan atau digunakan kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan penghargaan atau *reward* sebagai

imbalan mengingat rumah sakit ini merupakan rumah sakit milik pemerintah dimana aturan-aturan yang diberlakukan sudah standar dan mengikat.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB* dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,054 > 1,994$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,003$  atau lebih besar dari  $0,05$ . Hasil ini juga memperkuat teori Robbins dan Judge (2015:53) yang menunjukkan kepuasan kerja menjadi penentu utama dari *OCB*. Hasil penelitian Prabowo (2014) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB* juga terbukti dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil penelitian tentang pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Dibuktikan dengan nilai analisis jalur pengaruh tidak langsung sebesar  $0,1255$  lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* sebesar  $-0,084$ .

Hal ini dapat diartikan bahwa efek dari kepemimpinan transformasional akan berdampak pada timbulnya kepuasan kerja yang dimunculkan oleh tenaga perawat, setelah itu baru akan menimbulkan *OCB*. Efek kepemimpinan transformasional tidak langsung berdampak pada *OCB* karena tenaga perawat akan merasa puas terlebih dahulu dengan pekerjaannya dan baru akan memunculkan sikap *OCB*. Hal ini juga diperkuat dengan teori Luthans (2006:654) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan efek tidak langsung pada *OCB*. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian Purwaningsih (2015) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini, pengaruh kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan

transformatifional tidak selalu sesuai digunakan, diterapkan dan diterima pada semua tempat karena dalam kondisi tertentu kepemimpinan transaksional lebih diperlukan mengingat rumah sakit ini merupakan rumah sakit milik pemerintah dimana aturan-aturan yang diberlakukan sudah standar dan mengikat. Untuk itu peneliti selanjutnya perlu meneliti dengan jenis kepemimpinan lain, yaitu kepemimpinan transaksional.

2. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan teknik *proportional random sampling* supaya lebih detail dan spesifik dalam meneliti masing-masing bagian.

3. Lokasi penelitian yang dilakukan di rumah sakit dan adanya prosedur dari rumah sakit terkait dengan melakukan penelitian, maka akses peneliti dalam melakukan penelitian masih terbatas, hanya dibagian IRNA I (Instalasi Rawat Inap I) dan belum meluas hingga bagian lainnya, sehingga peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang sama dengan bagian atau instalasi rumah sakit yang berbeda.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Kepuasan kerja memiliki peran sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja. Tenaga perawat akan merasa puas terlebih dahulu dengan kepemimpinan transformasional tersebut kemudian akan memunculkan perilaku sukarela atau *OCB*.

### Saran

1. Bagi pihak rumah sakit untuk meningkatkan lagi peran kepemimpinan transformasional kepada para tenaga perawat dengan memberikan kesempatan untuk berkembang dan memberikan perhatian lebih kepada tenaga perawat baik

dalam penugasan maupun di luar penugasan.

2. Pihak rumah sakit lebih memperhatikan kesejahteraan pada tenaga perawat baik dari gaji, memberikan kesempatan promosi berdasarkan prestasi yang dihasilkan dan kesempatan untuk mengembangkan diri pada tenaga perawat serta pengawasan yang diberikan pimpinan kepada tenaga perawat.
3. Bagi para peneliti lain, untuk lebih mengembangkan penelitian dengan mengganti atau menambahkan variabel lain dengan menggunakan jenis atau macam kepemimpinan yang lainnya seperti kepemimpinan transaksional.
4. Para peneliti lain dapat menggunakan tempat lain sebagai objek penelitian seperti bank, perguruan tinggi, kantor instansi lainnya, dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ferdinand, Augusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi edisi sepuluh*. Yogyakarta: Andi
- Organ, D.W., Philip M, P., dkk. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequence*. California: Sage Publications, Inc.
- Prabowo, Adhityo., Djastuti, Indi. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat RSUP Dr. Kariadi Semarang). *Undergraduate thesis*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Purwaningsih, YE., Lie Liana. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimensi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong AEC 2015 (Studi Pada



Guru Di Smanegeri Di Kecamatan  
Mranggen Kabupaten Demak).  
*Prosiding Seminar Nasional & Call  
For Papers*. Fakultas Ekonomika dan  
Bisnis Universitas Stikubank  
Semarang

- Rahmi, B. Maptuhah. 2014. Pengaruh  
Kepemimpinan Transformasional  
terhadap *Organizational  
Citizenship Behavior* dan Komitmen  
Organisasional dengan Mediasi  
Kepuasan Kerja (Studi pada Guru  
Tetap SMA Negeri di Kabupaten  
Lombok Timur). *E-Jurnal  
Manajemen Universitas Udayana  
Bali*
- Rivai, Veithzal., Dedy, Mulyadi. 2009.  
*Kepemimpinan dan Perilaku  
Organisasi edisi ketiga*.  
Jakarta:Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P.,T.A. Judge. 2015. *Perilaku  
Organisasi edisi 16*. Jakarta:  
Salemba empat
- Yukl, Gary. 2006. *Kepemimpinan dalam  
Organisasi edisi kelima*. Jakarta. PT.  
Indeks