



**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)

Adhityo Prabowo dan Indi Djastuti¹
email: prabowo_adhityo@yahoo.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

In the service industry, employee who performs direct contact with consumers is representatives of the organization and representatives of organization service quality itself. Hospital as one of organization which prioritize the quality of service, are required to be able to provide the best services for the patients satisfaction. nurse is one of the hospital elements who contributed in the quality of service, hence nurse's behavior plays an important role in the service of a hospital. The purpose of this study is to analyze the influence of transformational leadership and work satisfaction to organizational citizenship behavior with the organizational commitment as intervening variable.

This research used primary data which obtained from the distribution of questionnaires through proportional random sampling technique to 92 nurses of RSUP Dr.kariadi, Semarang. Analysis of data in this research used multiple linear regression and sobel test for mediation effect testing.

The result showed that transformational leadership and work satisfaction have positive and significant effect to organizational commitment. transformational leadership, work satisfaction and organizational commitment have positive and significant effect to organizational citizenship behavior. The result of this research also showed that organizational commitment is a strong antecedent to organizational citizenship behavior and a good mediation variable in mediating the influence of transformational leadership and work satisfaction to organizational citizenship behavior

Keyword : transformational leadership, work satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior

PENDAHULUAN

Di dalam industri jasa, karyawan yang melakukan kontak langsung dengan konsumen merupakan representatif dari organisasi dan kualitas jasa yang ditawarkan oleh organisasi tersebut (Bambale, 2011). Rumah sakit merupakan salah satu instansi yang mengedepankan jasa pelayanan. Hal ini menuntut semua SDM rumah sakit (dokter, perawat, dan petugas lainnya) menunjukkan perilaku yang mencerminkan pelayanan prima saat sedang bekerja. Di dalam industri rumah sakit, perawat merupakan ujung tombak rumah sakit yang menjadi salah satu kunci pelayanan dari rumah sakit. Hal tersebut menjadikan perilaku perawat memainkan peranan penting dalam memberikan pelayanan. Karyawan-karyawan pada sektor rumah sakit yang berinteraksi langsung melayani konsumen sangat diharapkan mampu menampilkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada saat bekerja karena pasien sebagai konsumen utama rumah sakit membutuhkan perawatan khusus dan perilaku positif dari perawat dan dokter dalam memperkuat semangat dan kemajuan kesehatan mereka (Goudarzvandchegini, Gilaninia,

¹Corresponding author

dan Abdessonboli, 2011). Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela individu yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dari sebuah organisasi. secara sukarela maksudnya perilaku tersebut bukanlah bagian dari tuntutan deskripsi pekerjaan ataupun syarat-syarat dari kontrak kerja karyawan dengan organisasi, melainkan kepada perilaku yang berasal dari pilihan sukarela individu dan apabila tidak dilakukan juga terbebas dari hukuman. Berdasarkan penelitian Podsakof, et al. (2000), OCB berhubungan dengan tingkat perputaran karyawan dan absensi yang rendah, tetapi pada tingkat organisasi, OCB mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, serta pengurangan biaya-biaya. Menurut Kolade, Oluseye, dan Omotayo (2014), OCB juga mampu meningkatkan efisiensi dalam pelayanan, kepuasan pasien, citra rumah sakit dan kemudian yang pada akhirnya bermuara terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan rumah sakit. Beberapa faktor untuk mencapai kualitas pelayanan yang baik bagi penyedia jasa adalah dengan menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan (Olorunniwo, et al., 2006).

Jahangir, Akbar, dan Haq (2004) menyatakan bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu kepuasan kerja, komitmen kerja, persepsi peran, perilaku kepemimpinan. Untuk memunculkan perilaku seperti yang diharapkan, organisasi membutuhkan pemimpin yang sadar akan pentingnya perilaku tersebut untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya dalam memunculkan perilaku OCB tersebut. Seorang pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu mendukung dan terus mengembangkan OCB. Bass (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Yukl (2010) menyatakan, pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB. Pemimpin dapat menjadi contoh seseorang yang konsisten antara perkataan dan perbuatan juga akan disukai oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Burton, Sekiguchi, dan Sablynski, (2008), bahwa rasa percaya kepada pemimpin dapat meningkatkan kecenderungan bawahan untuk melakukan OCB.

OCB merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal dan secara agregat perilaku tersebut dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai *predictor* utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Dargahi, Alirezaie, dan Shaham, (2012) menyatakan bahwa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai rumah sakit merupakan hal yang paling penting dalam rangka untuk meningkatkan OCB para pegawai rumah sakit. Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja

intrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya *research gap* baik tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB maupun pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian Bushra, Usman, and Naveed (2011), Batool (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian Khan, Ghouri, & Awang (2013) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya Hutahayan, et al. (2013) ; Ngadiman, Eliyana, and Ratmawati (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, mengarah ke hubungan negatif dan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Kemudian *research gap* juga ditemukan pada penelitian Zainabadi (2010) dan Qamar (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan OCB sedangkan Mehboob dan Bhutto (2012) dan penelitian Sani (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah *predictor* yang lemah terhadap OCB dan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada perawat RSUP Dr.Kariadi, Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Menurut Organ (1997) OCB merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal dan secara agragat perilaku tersebut dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi.

Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui pengaruh ideal atau kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan bersifat individual (Bass, 1997).

Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Perasaan senang atau tidak tersebut diukur dari beberapa indikator-indikator yaitu; pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, promosi, dan pembayaran upah.

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Avolio et al. (2004) telah melakukan penelitian terhadap perawat di rumah sakit negeri di Singapura. Penelitian itu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika manajer mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi memiliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi. Penelitian Emery dan Barker (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh daripada kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada penelitian yang dilakukan pada karyawan *customer contact personnel*. Batool (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Luthans (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Sebuah meta analisis dari 68 penelitian mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja (Tett dan Meyer, 1993). Para manager disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Zeinabadi (2011) menyatakan kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Hipotesis 2 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Bass (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Pemimpin yang menunjukkan perilaku semacam ini lebih disukai dan dipercaya oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan memiliki peran penting di dalam pembentukan OCB, berdasarkan penelitian Podsakof et al. (2000) kepemimpinan direktif diasosiasikan secara negatif dan

kepemimpinan suportif diasosiasikan secara positif terhadap OCB. Khan, Ghouri, dan Awang (2013) menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan (*charismatic, transactional, dan transformational*) memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan untuk variabel *transformational Leadership* dan *Leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB..

Hipotesis 3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap OCB

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Penelitian Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Seluruh dimensi OCB (*altruism, sportsmanship, courtesy, civic virtue, dan conscientiousness*) secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Hipotesis 4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Qamar (2012), komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat dari OCB karena memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Djastuti, Raharjo, Chabaqib (n.d.) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan ditemukan juga bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB secara positif melalui peningkatan komitmen organisasi. Pengaruh kepuasan kerja tersebut akan jauh lebih kuat jika melalui mediasi variabel komitmen organisasi dibandingkan secara langsung terhadap OCB.

Hipotesis 5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jika manajer mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan

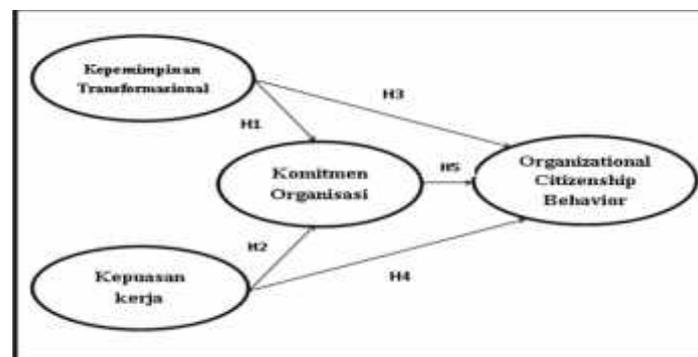
emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi.

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006).

Penelitian Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Seluruh dimensi OCB (*altruism, sportsmanship, courtesy, civic virtue, dan conscientiousness*) secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Hipotesis 6 : Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

H1 : Avolio et al. (2004) ; Bushra, Usman, dan Naveed (2011) ; Emery dan Barker (2007) ; Batool (2013)

H2 : Qamar (2012); Zeinabadi (2010); Unal (2013)

H3 : Khan, Ghouri, dan Awang (2013) ; Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012)

H4 : Qamar (2012); Zeinabadi (2010); Unal (2013)

H5 : Qamar (2012); Zeinabadi (2010); Unal (2013) Mohammed dan Anisa (2012) ; Bakhsi, Sharma, dan Kumar (2011)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan variabel dependen adalah *organizational citizenship behavior* dan variabel independen terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat tetap RSUP Dr.Kariadi yang berjumlah 1114 dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Dengan menggunakan rumus Yamane dalam Ferdinand (2006) maka didapatkan jumlah sampel sebesar 92 perawat. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan teknik *proportional random sampling* kepada 92 perawat RSUP Dr.Kariadi, Semarang.

Metode analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi (1) uji validitas dan uji reliabilitas (2) uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas (3) analisis regresi berganda (4) uji *Goodness of fit* (uji-t, uji F, koefisien determinasi) dan (5) uji Sobel

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji validitas dengan analisis *factor* dan uji reliabilitas, diketahui bahwa KMO memiliki nilai 0,902 yang berarti nilai KMO berada di atas 0,50 sehingga dapat dilakukan analisis faktor. Hasil juga menunjukkan seluruh item pertanyaan dalam kuesioner memiliki loading faktor di atas 0,50. Diketahui pula bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB dalam kuesioner dinyatakan valid dan reliabel. Diketahui pula bahwa seluruh data berdistribusi normal, variabel bebas dari multikolinieritas dengan nilai *tolerance* > 10% dan nilai VIF < 10, dan tidak terjadi heteroskedastisitas karena titik-titik menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu sehingga model regresi layak digunakan.

Analisis Regresi Berganda

Pada penelitian ini teknik analisis regresi berganda dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

1. Hasil Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Tabel 1
Hasil Regresi Berganda
Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.815	1.980		.917	.362
Kepemimpinan Transform	.472	.061	.608	7.752	.000
Kepuasan Kerja	.206	.061	.265	3.377	.001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,608 X_1 + 0,265 X_2$$

Persamaan linear tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (b_1) positif sebesar 0,608, dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang

diterapkan pimpinan RSUP Dr. Kariadi, maka semakin tinggi komitmen organisasi perawat RSUP Dr. Kariadi.

- b. Koefisien regresi kepuasan kerja (b_2) positif sebesar 0,265, dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja perawat RSUP Dr. Kariadi, maka semakin tinggi komitmen organisasi perawat RSUP Dr. Kariadi.

2. Hasil Regresi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 2
Hasil Regresi Berganda
Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap
Organizational Citizenship Behavior

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.315	2.935		2.151	.034
Kepemimpinan Transform	.262	.116	.248	2.255	.027
KepuasanKerja	.203	.095	.192	2.132	.036
KomitmenOrganisasi	.549	.156	.403	3.512	.001

a. Dependent Variable: Org Citizenship Behavior

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,248 X_1 + 0,192 X_2 + 0,403 X_3$$

Persamaan linear tersebut dapat diartikan sebagai sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (b_1) positif sebesar 0,248, dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan RSUP Dr. Kariadi, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* perawat RSUP Dr. Kariadi.
- b. Koefisien regresi kepuasan kerja (b_2) positif sebesar 0,192 dapat diartikan bahwa setiap semakin tinggi kepuasan kerja perawat RSUP Dr. Kariadi, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* perawat RSUP Dr. Kariadi.
- c. Koefisien regresi komitmen organisasi (b_3) positif sebesar 0,403 dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi perawat RSUP Dr, Kariadi, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* perawat RSUP Dr. Kariadi.

Uji Goodnes Of Fit

- 1. Koefisien Determinasi

Tabel 3
Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.609	3.553

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Kepemimpinan Transform

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,609. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mampu menjelaskan komitmen organisasi sebesar 60,9 persen, sementara sebesar 39,1 persen variasi yang terjadi pada variabel komitmen organisasi perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Tabel 4
Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.557	.542	5.241

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, KepuasanKerja, Kepemimpinan Transform

b. Dependent Variable: Org Citizenship Behavior

Sumber : primer yang diolah, 2014

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,542. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebesar 54,2 persen, sementara sebesar 45,8 persen variasi yang terjadi pada variabel *organizational citizenship behavior* perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2. Uji – F

Uji –F kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebagai berikut

Tabel 8
Hasil Uji – F
Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1815.008	2	907.504	71.875	.000 ^a
	Residual	1123.731	89	12.626		
	Total	2938.739	91			

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Kepemimpinan Transform

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Nilai uji - F sebesar 71,875 dengan sig 0,000. berarti kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara bersama-sama, sehingga model regresi yang digunakan baik atau fit.

Hasil uji –F kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB adalah sebagai berikut:

Tabel 9
Hasil Uji–F Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3038.508	3	1012.836	36.871	.000 ^a
	Residual	2417.350	88	27.470		
	Total	5455.859	91			

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, KepuasanKerja, Kepemimpinan Transform

b. Dependent Variable: Org Citizenship Behavior

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji - F sebesar 36,871 dengan sig 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari = 0,05 berarti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama, sehingga model regresi yang digunakan termasuk baik atau fit.

Pengujian Hipotesis

1. Uji - t Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Tabel 10
Hasil Uji – t
Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.815	1.980		.917	.362		
	Kepemimpinan Transform	.472	.061	.608	7.752	.000	.698	1.433
	KepuasanKerja	.206	.061	.265	3.377	.001	.698	1.433

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Berdasarkan dari hasil uji t maka dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

- a. Nilai uji t antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 7,752 dengan sig. 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari = 0,05, menunjukkan diterimanya hipotesis (H1) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- b. Nilai uji - t antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 3,377 dengan sig. 0,001. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari = 0,05, menunjukkan diterimanya hipotesis (H2) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. Uji t Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 11
Hasil Uji – t
Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap
Organizational Citizenship Behavior

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.315	2.935		2.151	.034		
	Kepemimpinan Transform	.262	.116	.248	2.255	.027	.416	2.401
	KepuasanKerja	.203	.095	.192	2.132	.036	.618	1.617
	KomitmenOrganisasi	.549	.156	.403	3.512	.001	.382	2.615

a. Dependent Variable: Org Citizenship Behavior

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

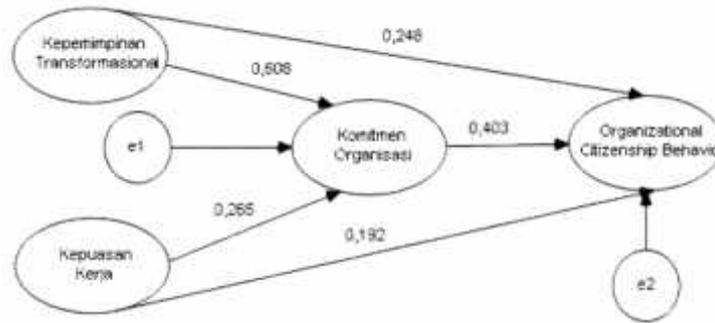
Berdasarkan dari hasil uji – t maka dapat dilakukan analisa sebagai berikut :

- Nilai uji - t antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 2,255 dengan sig. 0,027. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari $= 0,05$, menunjukkan diterimanya hipotesis (H3) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Nilai uji - t antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 2,132 dengan sig. 0,036. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari $= 0,05$, menunjukkan diterimanya hipotesis (H4) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Nilai uji - t antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 3,512 dengan sig. 0,001. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari $= 0,05$, menunjukkan diterimanya hipotesis (H5) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Analisis Intervening

Uji intervening digunakan untuk membuktikan apakah komitmen organisasi menjadi variabel yang memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Gambar 4.8
Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap
Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi
 - a. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi adalah sebesar $0,608 \times 0,403 = 0,245$.
 - b. Pengaruh total kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar $0,248 + 0,245 = 0,493$.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ($p_2 \times p_3$) diuji dengan sobel test sebagai berikut:

Hitung standar error dari koefisien *indirect effect* ($S_{p_2p_3}$)

$$S_{p_2p_3} = \sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2}$$

$$S_{p_2p_3} = \sqrt{(0,549)^2 (0,061)^2 + (0,472)^2 (0,156)^2 + (0,061)^2 (0,156)^2}$$

$$S_{p_2p_3} = \sqrt{(0,00112) + (0,00544) + (0,00009)} = 0,0814$$

$$t = \frac{p_2 p_3}{sp_2 p_3} = \frac{0,2591}{0,0814} = 3,183$$

Nilai t hitung = 3,183 lebih besar dari t tabel (1,987) dengan tingkat sig. = 0, Hal ini berarti komitmen organisasi menjadi variabel yang memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

2. Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi
 - a. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi adalah sebesar $0,265 \times 0,403 = 0,107$.
 - b. Pengaruh total kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar $0,192 + 0,107 = 0,299$.

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ($p_2 \times p_3$) diuji dengan Sobel test sebagai berikut :

Hitung standar error dari koefisien indirect effect ($S_{p_2p_3}$)

$$S_{p_2p_3} = \sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2}$$
$$S_{p_2p_3} = \sqrt{(0,549)^2 (0,061)^2 + (0,206)^2 (0,156)^2 + (0,061)^2 (0,156)^2}$$
$$S_{p_2p_3} = \sqrt{(0,00112) + (0,00103) + (0,00009)} = 0,0473$$

:

$$t = \frac{p_2p_3}{sp_2sp_3} = \frac{0,1130}{0,0473} = 2,389$$

Hasil nilai t hitung = 2,389 lebih besar dari t tabel (1,987) dengan tingkat sig. = 0,05 Hal ini berarti komitmen organisasi menjadi variabel memediasi antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka dapat disimpulkan bahwa *hipotesis 6* diterima.

KESIMPULAN

1. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan antecedent yang kuat terhadap OCB dengan nilai koefisien komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai paling besar dan signifikan dibandingkan variabel lainnya. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan komitmen organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* perawat RSUP Dr, Kariadi, Semarang.
2. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi perawat RSUP Dr, Kariadi, Semarang.
3. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* perawat RSUP Dr, Kariadi, Semarang.
4. Uji intervening membuktikan bahwa komitmen organisasi menjadi variabel yang memediasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*
5. Saran bagi RSUP Dr.Kariadi guna meningkatkan OCB para perawat diantaranya adalah RSUP Dr.Kariadi perlu menciptakan suasana kerja yang mampu meningkatkan komitmen organisasi para perawat. Kemudian RSUP Dr.Kariadi disarankan untuk mendorong terciptanya suasana kerja dimana karyawan merasa puas dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pekerjaan, kompensasi yang diberikan, aspirasi para perawat, rekan kerja, dan supervisi. Selanjutnya pemimpin RSUP Dr.Kariadi disarankan untuk lebih memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional dengan mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan



sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya dan mendorong terciptanya OCB diantara para perawat.

REFERENSI

- Allen, Natalie J. dan John P.Meyer. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology* Vol.63, pp.1-18. Diakses tanggal 23 Oktober 2013, dari The British Psychological Society
- Bambale, A., J. 2011. " Understanding Significant Relationships between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Marketing Function" ICBCI Faculty of Commerce and Management Studies 2011. Diakses tanggal 19 November 2013, dari ICBCI
- Bass, B.M., 1997. "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" American Psychological Association.Inc.,0003-066X/97/52.00, Vol.52, No.2, pp..130-139.
- Burton, J. P., Sablynski, C. J., & Sekiguchi, T. 2008. "Linking justice, performance and citizenship via leader-member exchange." *Journal of Business Psychology*, 23, pp..51-61. Diakses tanggal 13 Ferbruari 2014, Dari Jstor Org.
- Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. 2011. "Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 18; October 2011. Diakses tanggal 22 Maret 2014, dari www.ijbss.net
- Chahal, Hardeep dan Mehta, Shivani. 2010. "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behavior (OCB):A Conceptual Framework In Reference to Health Care Sector".*Journal of Services Research*,Vol.10, No. 2, h..n.p, Institute for International Management and Technology.
- Dargahi, H., Alirezaie, S., Shaham, G. 2012. "Organizational Citizenship Behavior Among Iranian Nurses" *Iranian J Publ Health*, Vol. 41, No.5, May 2012, pp.85-90.
- Ferdinand, A.T. 2006, *Metode Penelitian Manajemen*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Goudarzvandchegini, M., Gilaninia, S., dan Abdesonboli, R., 2011. "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals" *International Journal of Business Administration* Vol. 2, No. 4; November 2011, pp.42-49. Diakses tanggal 30 Maret 2014, dari Sciedu Press
- Hutahayan, B., Astuti, E.S., Raharjo, K., Hamid, D. 2013. "The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward to Organizational Citizenship of Employee Behavior At PT Barata Indonesia (Persero)". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2013, Vol.5 No.6, pp.466-474. Diakses tanggal 23 November 2013, dari Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Jahangir, N., Akbar, M.M., and Haq, M., 2004. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *BRAC University Journal*, vol. I, no. 2, 2004, h..75-85. Diakses tanggal 24 November 2013, dari BRAC Institutional Repository.



- Khan, N. R., Ghouri, A. M., Awang, M. 2013. "Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms." *International Refereed Research Journal* Vol.IV, Issue 2 April 2013, h..144-154. Diakses tanggal 8 November 2013, dari www.researchworld.com.
- Kolade, O. J., Oluseye, O. O., Omotayo, O. 2014. "Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance" *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 1, pp. 36 - 49, March 2014, ISSN 1804-171X, ISSN 1804-1728, DOI: 10.7441/joc.2014.01.03. Diakses tanggal 12 Mei 2014, dari C Journals
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. 10 ed. Yogyakarta: ANDI.
- Mehboob, Farhan dan Niaz A.Bhutto. 2012. "Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, h.1447-1455. Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Olorunniwo, F., Hsu, M.K., Udo, G.F. 2006. "Service Quality, Customer Satisfaction, and Behaviour Intentions in the Service Factory" *Journal of Service Marketing*, vol 20 No.1, pp.59-72.
- Organ, D. W. 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10(2). h.85-97. Diakses tanggal 26 November 2013, dari Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, Vol.26, No.3,h.513-563. Diakses tanggal 13 Februari 2014, dari Elsevier Science Inc.
- Qamar, Nida. 2012. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB)". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4 , No.7, h.103-122. Diakses tanggal 26 November 2013, dari Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Sani, Achmad. 2013. "Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior". *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 15; 2013, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, pp.57-67. Diakses tanggal 23 November 2013, dari Canadia Center of Science and Education.
- Tett, R.P., dan Meyer, J.P., 1993. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover:Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings". *Personnel Psychology*, 46, h.n.p.. Diakses tanggal 23 Maret 2014.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall
- Zeinabadi, Hassanreza. 2010. "Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers" *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5 (2010), h..998-1003. Diakses tanggal 23 November 2013, dari Science Direct.