

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang

Riri Febrianti<sup>1</sup>, Sulastr<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Padang

e-mail: [riri.febrianty25@gmail.com](mailto:riri.febrianty25@gmail.com),

\*corresponding author

### Abstract

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS Rumah Sakit Bhayangkara Padang yang berjumlah 90 orang. Sedangkan jumlah sampel penelitian yaitu 74 orang dengan menggunakan teknik *proportional cluster simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM menggunakan smart PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, budaya organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

**Keywords:** *Organizational citizenship behavior*, kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

### Latar Belakang

*Organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku seorang karyawan yang melakukan suatu pekerjaan diluar tugas utamanya secara sukarela. Suatu organisasi akan memperoleh keuntungan ketika karyawan-karyawan bertindak melebihi tugas utamanya. *Organizational citizenship behavior* memiliki dampak positif bagi organisasi karena dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja, meningkatkan produktivitas organisasi, serta *organizational citizenship behavior* juga dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Hal ini merupakan suatu keuntungan bagi organisasi, karena jika organisasi mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* tinggi maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik, akan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya yang akan berdampak terhadap kinerja yang baik pada organisasinya (Blatt, 2008). Organisasi dikatakan sukses jika organisasi tersebut memiliki karyawan yang melampaui tanggung jawab pekerjaan formal mereka dan bebas memberi waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan (Johangir, et al, 2004).

Rumah Sakit Bhayangkara Padang merupakan sebuah rumah sakit pemerintah yang dikelola oleh POLRI yang beralamat di Jalan Jati No 1 Padang, Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang diketahui bahwa OCB yang terjadi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang masih perlu untuk ditingkatkan. Fenomena OCB yang terjadi di RS Bhayangkara Padang dilihat berdasarkan indikator-indikator OCB yang digunakan. Pertama *altruism*, fenomena *altruism* yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih kurangnya kepedulian dan kesediaan pegawai dalam membantu rekan kerjanya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, kedua *civic virtue*, fenomena *civic virtue* yang terjadi pada

RS Bhayangkara Padang yaitu masih dinilai kurangnya keinginan pegawai untuk terlibat dan ikut serta bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi ketika tidak ada *reward* yang ditetapkan. Ketiga *conscientiousness*, permasalahan yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih terlihat kurangnya kerelaan dari beberapa pegawai untuk bekerja melebihi waktu yang telah ditetapkan organisasi. Selanjutnya *courtesy*, fenomena yang terjadi pada RS Bhayangkara Padang yaitu masih ada beberapa pegawai yang pergi keluar Rumah Sakit pada saat jam kerja sehingga paramedis tersebut meninggalkan pekerjaannya. Yang terakhir *sportmanship* fenomena yang terjadi masih ada beberapa pegawai yang mengeluh ketika diberi oleh pimpinan pekerjaan lain yang bukan tanggung jawabnya dan juga ketika diperintahkan oleh pimpinan untuk kerja lembur. Untuk itu RS Bhayangkara Padang dapat meningkatkan dengan cara meningkatkan keinginan individu untuk membantu individu lain dalam tim, secara sukarela mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu dengan rekan kerja, menghormati peraturan organisasi, serta toleransi yang tinggi terhadap kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang mungkin terjadi, (Robbin & Judge 2008).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* menurut Podsakoff *et al.* (2000) yaitu karakteristik individual karyawan, karakteristik tugas dan atau pekerjaan, perilaku kepemimpinan, karakteristik organisasi. Wirawan (2014) yaitu keperibadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi. Selanjutnya Bolino & Turnley (2003), adalah job satisfaction, transformational leadership, interesting work and job involvement, organizational support, trust, organizational justice, and employee characteristics.

Kemudian, faktor lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu kepemimpinan transformasional. Ketika kepemimpinan transformasional kondusif dalam sebuah organisasi, pemimpin mampu mengarahkan para bawahannya secara baik dalam bekerja, pemimpin mampu memberi inspirasi bawahan dengan baik, maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya (Rodrigues dan Ferreira, 2015). Selain itu budaya organisasi yang baik dapat memicu timbulnya perilaku positif karyawan terhadap organisasi, hal ini ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk bertindak melebihi tugas dan kewajibannya terhadap organisasi, seperti membantu individu lain dalam tim tanpa ada perintah dari pimpinan. Budaya organisasi dapat menjadi penyebab atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi (Organ, 1995).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh H1. kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, H2. pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, H3. pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang, H4. budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang.

### **Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai suatu perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun hal tersebut mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins dan Judge, 2008). Pendapat yang sama ditambahkan oleh Organ (2006), menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan OCB sebagai suatu bentuk perilaku informal dimana individu tersebut berkontribusi melebihi upah yang diharapkan oleh organisasi. Menurut pendapat Organ *et al.* (2006) memiliki lima indikator, (1) *altruism*, (2) *civic virtue*, (3) *conscientiousness*, (4) *courtesy*, (5) *sportmanship*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Al Obaidli (2013) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nadeak (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Faktor lain yang dapat mempengaruhi terjadinya *organizational citizenship behavior* menurut Wirawan (2014) yaitu keperibadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, & servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Luthans (2006), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota

organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Menurut pendapat Robbin dan Judge (2015), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan – pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Selanjutnya menurut Gibson, *et al* (2012), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk penghargaan internal. Bernard M. Bass (1990) mengindikasikan bahwa ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut, (1) *idealized influence*, (2) *inspirational*, (3) *intellectual stimulation*, (4) *individualized consideration*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nasra & Heilbrunn (2015) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behavior* hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Majeed, *et al* (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Pradhan *et al* (2016) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Penelitian lain diperkuat oleh hasil penelitian Gholamzadeh, *et al* (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

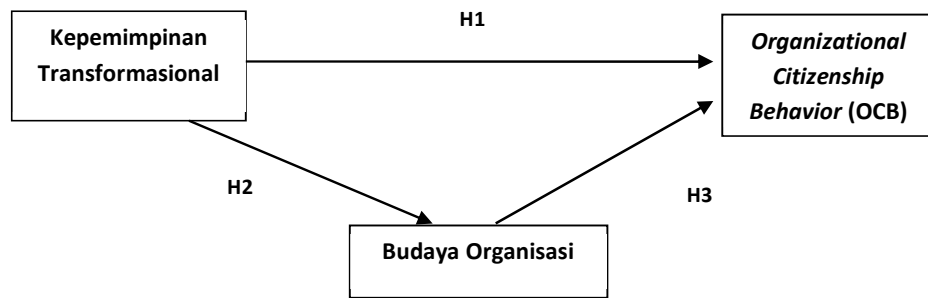
### Budaya Organisasi

Kinicki and Kreitner (2008), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi implisit bersama yang diambil untuk diberikan bahwa kelompok memegang dan yang menentukan bagaimana ia merasakan, berpikir tentang, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungannya. Robbin dan Judge (2015), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu sendiri dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Selanjutnya Sutrisno (2010), budaya organisasi dapat didefinisikan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Indikator budaya organisasi yang digunakan penulis untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini berdasarkan pada instrument *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang mana terdapat enam pernyataan yang mendefinisikan dimensi budaya yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (2006) yaitu: (1) karakteristik dominan (*dominant characteristics*), (2) kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*), (3) manajemen karyawan (*management of employees*), (4) perekat organisasi (*organizational glue*) (5) penekanan strategi (*strategic emphases*) (6) kriteria sukses (*criteria of success*)

Penelitian yang dilakukan oleh Liaquat, *et al* (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi maka akan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, sebaliknya semakin tidak baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan dapat menurunkan *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mohanty & Rath (2012) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Esmi, *et al* (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan teori-teori dan uraian hipotesis tersebut, untuk memudahkan penelitian dan pembahasan, maka peneliti mengemukakan skema atau bagan yang dijadikan pedoman dalam penelitian ini. Secara sistematis model penelitian ini digambarkan dalam kerangka konseptual pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## Metode

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS Rumah Sakit Bhayangkara Padang yang berjumlah 90 orang. Banyaknya sampel ditentukan menggunakan rumus slovin dengan batas toleransi kesalahan adalah 5% diperoleh sampel sebanyak 74 orang. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert, dan selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis PLS (*PartialLeast Square*). Setelah data terkumpul dilakukan uji validitas untuk mengetahui valid atau tidaknya sebuah instrument. Setelah itu dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penghitungan distribusi frekuensi untuk mengukur *organizational citizenship behavior* digunakan 5 indikator dengan 20 item pernyataan menunjukkan setiap indikator memiliki nilai rerata di atas 3.75 yang masih dalam kategori cukup yang berarti dapat disimpulkan bahwa OCB pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang dikatakan belum optimal maka OCB pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang perlu ditingkatkan.

Untuk variabel kepemimpinan transformasional digunakan 4 indikator dengan 16 item pernyataan menunjukkan setiap indikator menghasilkan nilai rerata di atas 3.70 yang masih dalam kategori cukup, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang masih dikatakan belum optimal maka kepemimpinan transformasional Rumah Sakit Bhayangkara Padang perlu ditingkatkan.

Variabel terakhir yang digunakan adalah budaya organisasi. Dalam mengukur budaya organisasi digunakan 4 karakteristik budaya organisasi yaitu budaya *clant*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy* dengan menggunakan 6 indikator dan 24 item pernyataan menunjukkan setiap karakteristik menghasilkan nilai rerata di atas 3.60 yang berarti bahwa keempat karakteristik tersebut masih dalam kategori cukup. Nilai rerata untuk karakteristik yang paling tinggi adalah budaya *clan* dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang lebih menonjol pada budaya *clan* maka budaya organisasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang lebih cenderung bersifat kekeluargaan.

### Uji Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel digunakan metode analisis data dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. PLS dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

### Outer Model

*Outer model* digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai AVE > 0.5.

#### 1. Validitas

Untuk uji validitas terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

#### a. Validitas konvergen

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan menggunakan Smart PLS 30, melalui perhitungan PLS algorithm dengan melihat nilai *outer loading* dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari *r*-tabel, yaitu lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan yang digunakan memiliki validitas yang baik. Dengan nilai AVE untuk variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.649, variabel budaya organisasi sebesar 0.616, variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.656 maka indikator-indikator pada masing-masing konstruk telah valid dengan item yang lain dalam satu pengukuran.

#### b. Validitas diskriminan

Berdasarkan hasil penelitian *cross loading*, didapat seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0.5 dan nilai dari indikator-indikator variabel tersebut terhadap indikator nya memiliki nilai terbesar, dibandingkan dengan nilai indikator dengan variabel lainnya. Dengan demikian seluruh indikator telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

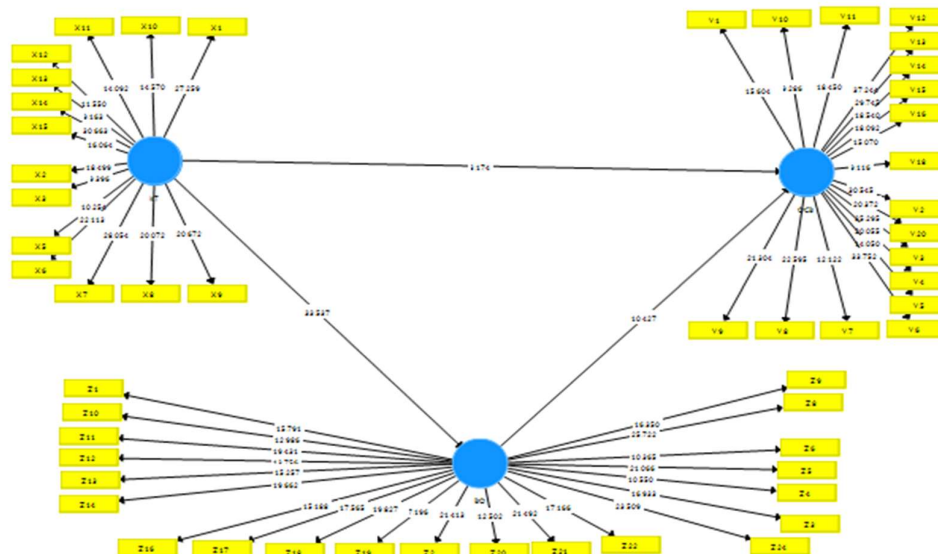
#### 2. Reliabilitas kontruk

Berdasarkan hasil perhitungan Smart PLS melalui perhitungan PLS algorithm dapat dilihat bahwa nilai Reliabilitas kontruk untuk konstruk *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara berurutan adalah 0.971, 0.964, 0.71. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik karena nilai di atas 0.7.

### Inner Model

#### 1. Uji Inner Model atau Uji Model Structural

Uji ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian, Berdasarkan *output* PLS, didapatkan gambar sebagai berikut :



Gambar 2 : Model penelitian PLS

Hasil nilai *inner weight* gambar.2 diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada model SEM dengan PLS bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini dilakukan dengan cara melakukan proses *bootstrapping* dengan bantuan

program komputer smartPLS 3.0 sehingga diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagai berikut:

### Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat *t-statistic* yang di hasilkan *inner model*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96

**Tabel 1. Hasil Pengolahan Data Penelitian**

|                                                       | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T<br>Statistic<br>( O/ST<br>ERR ) | P Value | Keterangan |
|-------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------|------------|
| Budaya organisasi -> OCB                              | 0.746                     | 0.751                 | 0.072                            | 10.427                            | 0.000   | Signifikan |
| Kepemimpinan transformasional<br>-> Budaya organisasi | 0.889                     | 0.892                 | 0.027                            | 33.537                            | 0.000   | Signifikan |
| kepemimpinan transformasional<br>-> OCB               | 0.243                     | 0.238                 | 0.077                            | 3.174                             | 0.002   | Signifikan |

Sumber : Hasil olah data PLS, 2019

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

Hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dengan OCB menunjukkan nilai *t* hitung sebesar 10.427. Nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel (1.96). Hasil ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan OCB. Nilai koefisien jalur sebesar 0.746 berarti jika budaya organisasi yang diterapkan tinggi, maka OCB semakin tinggi atau baik. begitupula sebaliknya, apabila budaya organisasi rendah, maka OCB rendah atau tidak baik.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nadeak (2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Liaquat, *et al* (2015) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. ketika pegawai mampu untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada pada tempat ia bekerja dan juga menerapkan budaya yang ada dengan baik maka akan dapat juga meningkatkan perilaku positif pegawai atau disebut OCB terhadap organisasinya.

Hasil pengujian kedua menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi menunjukkan nilai *t* hitung sebesar 33.537. Nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel (1.96). Hasil ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Nilai koefisien jalur sebesar 0.889 berarti jika kepemimpinan transformasional semakin baik, maka penerapan budaya organisasi semakin baik atau meningkat. begitu pula sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional tidak baik, maka penerapan budaya organisasi tidak baik atau rendah.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Gholamzadeha, *et al* (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Pradhan *et al* (2016) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Ketika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi dengan baik, maka akan dapat membangun budaya organisasi yang baik.

Hasil pengujian ketiga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dengan OCB menunjukkan nilai *t* hitung sebesar 3.174. Nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel (1.96). Hasil ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Nilai koefisien jalur sebesar 0.243 berarti jika kepemimpinan transformasional baik, maka OCB semakin baik. begitu pula sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional tidak baik, maka OCB semakin tidak baik.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat penelitian yang dilakukan oleh Al Obaidli (2013) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Nasra & Heilbrunn (2015) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rodrigues (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Majeed, *et al* (2018)

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika pemimpin mampu mengarahkan dan menginspirasi para bawahannya serta memberikan perhatian kepada individu-individu dalam organisasi maka para pegawai merasa diperhatikan. Hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja melebihi tanggung jawab mereka terhadap organisasi.

#### Pengaruh tidak langsung

Hipotesis pengaruh tidak langsung dapat diterima jika menghasilkan t-statistic > 1,96.

**Tabel 2. Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung**

|                                                               | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T<br>Statistic<br>( O/ST<br>ERR ) | Keterangan |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Kepemimpinan transformasional -<br>> Budaya organisasi -> OCB | 0.664                     | 0.670                 | 0.068                            | 9.721                             | Signifikan |
| Sumber : Hasil olah data PLS, 2019                            |                           |                       |                                  |                                   |            |

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien variabel tidak langsung didapat nilai t-statistic pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui budaya organisasi sebesar 9.721 > 1.96, dengan original sample 0.664, yang berarti bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui budaya organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui budaya organisasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional yang ada dalam sebuah organisasi itu kondusif, maka akan meningkatkan secara signifikan budaya organisasi yang kuat, dengan budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai pada Rumah sakit Bhayangkara Padang.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Esmi, *et al* (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti apabila kepemimpinan transformasional baik, hal ini akan meningkatkan penerapan budaya organisasi yang baik yang tentunya akan mengarah pada tingginya keinginan karyawan untuk bekerja melebihi tanggung jawab mereka terhadap organisasi.

#### Pengaruh Total

**Tabel 3 : Pengaruh Total Kepemimpinan transformasional (X), Budaya organisasi (Z) dan Organizational citizenship behavior(Y).**

| No | Pengaruh Variabel                                  | Koefisien jalur |             |                          |             | Total | Keterangan |
|----|----------------------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------|-------------|-------|------------|
|    |                                                    | Langsung        | t-statistik | Tidak langsung Melalui Z | t-statistik |       |            |
| 1  | Budaya organisasi -> OCB                           | 0.746           | 10.427      | -                        | -           | 0.746 |            |
| 2  | Kepemimpinan transformasional -> Budaya Organisasi | 0.889           | 33.537      | -                        | -           | 0.889 |            |
| 3  | Kepemimpinan transformasional -> OCB               | 0.243           | 3.174       | 0.664                    | 9.721       | 0.907 | Signifikan |

Sumber : Hasil olah data PLS, 2019

Dari tabel diatas diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* secara langsung yaitu 0,746 dengan t-statistik 10.427 yang berarti bahwa ada hubungan positif signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi secara langsung yaitu 0.889 dengan t-statistik 33.537, yang berarti bahwa ada hubungan positif signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Sementara itu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* secara langsung yaitu 0,243 dengan t-statistik 3.174 yang berarti bahwa ada hubungan positif signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui budaya organisasi secara tidak langsung yaitu 0.664 dengan t-statistik 9.721 lebih besar daripada pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan pengaruh antar kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung didapat pengaruh total yaitu 0.907. Hal ini berarti hipotesis 4

dapat diterima karena  $t\text{-statistic} > 1,96$ . Apabila Kepemimpinan transformasional kondusif dalam sebuah organisasi maka itu akan menciptakan budaya organisasi yang kuat dengan adanya budaya organisasi yang kuat tersebut maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam Rumah Sakit.

## Kesimpulan

Berdasarkan pada tujuan penelitian, rumusan masalah dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah di paparkan, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang merasakan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik mampu mempengaruhi bagaimana keinginan mereka untuk berkontribusi lebih terhadap organisasinya secara sukarela. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang baik mampu menciptakan dan meningkatkan penerapan budaya organisasi bagi pegawai.

Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Hal ini berarti pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang merasakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan mampu mempengaruhi bagaimana keinginan mereka untuk berkontribusi lebih terhadap organisasinya secara sukarela. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* melalui budaya organisasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Apabila seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi dengan baik, maka akan dapat membangun budaya organisasi yang baik juga, dan budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi orang dan perilaku mereka, ketika organisasi menerapkan budaya organisasi yang kuat hal tersebut dapat memicu timbulnya perilaku sukarela karyawan yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran bagi pihak pemimpin organisasi untuk tetap memberikan motivasi dan aspirasi terhadap pegawai sehingga pegawai dapat merasakan perhatian dan kepedulian dari pimpinan, baik itu memberikan dan menciptakan visi dan misi yang baik, memberikan inspirasi, menunjukkan sikap rasionalitas serta memberikan perhatian terhadap pegawai. Dengan kuatnya kepemimpinan transformasional yang ada pada sebuah organisasi hal ini juga akan menciptakan budaya organisasi yang kuat juga. Jika pegawai telah mampu menerapkan dan menyesuaikan dengan budaya yang ada pada suatu organisasi tentunya hal ini dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaannya.

Untuk meningkatkan budaya organisasi yang ada pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang, disarankan meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, dan meningkatkan jiwa gotong royong, kerjasama tim yang kuat. Mengacu pada tingkat *organizational citizenship behavior* yang masuk dalam kategori cukup rendah, peneliti menyarankan pihak Rumah Sakit Bhayangkara Padang untuk lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dengan berkomunikasi sehingga mendapatkan *feedback* dari karyawan. Meninjau kompensasi, tunjangan dan bonus yang selayaknya dan jika memang dibutuhkan. Sehingga pegawai akan merasa diperhatikan oleh organisasi dan yang selanjutnya keinginan pegawai untuk berkontribusi lebih terhadap organisasinya secara sukarela akan meningkat.

Penelitian mendatang dapat juga dilakukan pada Rumah Sakit lain agar hasil penelitiannya dapat diperbandingkan. Selanjutnya juga dapat dikembangkan dengan sampel pegawai yang tidak hanya dari satu Rumah Sakit melainkan dari beberapa Rumah Sakit sehingga lebih menggambarkan *organizational citizenship behavior* dan sampel tidak hanya dari bagian pegawai saja melainkan dapat juga menggunakan sampel dari unit kerja atau divisi lain sehingga dapat lebih menggambarkan atau memprediksi masalah *organizational citizenship behavior* pegawai secara keseluruhan dalam suatu Rumah Sakit. Serta juga dapat ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

## Implikasi penelitian

Implimentasi dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Sehingga ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak pengambil keputusan pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang, upaya untuk meningkatkan kepemimpinan

transformatif yang nantinya akan meningkatkan penerapan budaya organisasi karyawan guna memicu keinginan pegawai untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi. Hasil dari model teoritis penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara langsung ataupun melalui budaya organisasi.

## Daftar Rujukan

- Bass, Bernard M. 1990. *Ethics, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamic*. Vol.18, pp.19-31
- Blatt, Ruth. 2008. Organizational Citizenship Behavior Of Temporary Knowledge Employees. *Organization Studies*. Vol 29 ( 06 ). Pp.849-866.
- Bolino, Mark C. and Turnley, William H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*. Vol.17.No.3
- Cameroon, Kim S., Quinn, Robert. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Value Framework. *United States Of American : Journey-Bass*
- Esmi, Keramat, Maryam Piran, Ali Asghar hayat. 2017. The Mediating Effect Of Organizational Culture On The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Health Management & Informatics*. Vol 4, Issue 4. 114-11
- Gholamzadeha, Dariush, Azadeh Tahvildar Khazaneha, and Manijeh Salimi Nabib. 2014. The impact of leadership styles on organizational culture in Mafsa company. *Management Science Letters. Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran*
- Gibson, et, al. 2012. *Organizations, Behavior, Structure, processes*. Fourteenth Edition McGraw-Hill Companies, Inc
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2008. *Organizational Behavior*. International New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, And Mahmudul Haq, 2004. Organizational Citizenship Behavior : Its Nature And Antecedent. *BRAC University Journal*. Vol 1.No.2.P. 75-85
- Kinicki and Kreitner. 2008. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. Third Edition. McGraw-Hill Companies. Inc
- Liaquat, Asif Yaseen & Malka, Ibn-e-Hassan and Masood ul Hassan. 2015. Impact Of Organizational Culture And Social Influence On Organizational Citizenship Behaviour With Mediating Effect Of Interactional Justice. *Department of Commerce*. 27(3), 2443-2450
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi sepuluh. PT. Andi : Yogyakarta
- Majeed Nauman, T. Ramayah, Norizah Mustamil, Mohammad Nazri, and Samia Jamshed. 2018. Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence As Mediator. *Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 12, No. 4, pp. 571-590
- Mohanty, Jagannath And Bhabani P Rath. 2012. Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior. *Global Journal Of Business Research*. Volume 6 .Number 1
- Nasra, Muhammed Abu And Sibylle Heilbrunn. 2015. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership. Hebrew University of Jerusalem, Massar Institute for Research, Jatt Village, Israel*.
- Nadeak, Bernadetha. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen. *Universitas Kristen. Volume 5, Nomor 1*

- Organ, Dennis W, Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature And Antecedent, And Consequences*. USA : Sage Publications, Inc.
- Organ, Dennis w, Katherine Ryan. 1995. A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Personel Psychology* . 48,4 ; ABI/FORM Global Pg. 775
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., Dan Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behavior : A Critical Riview Of Theoretical Empirical Literatur And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management* , 26 ( 3 ) : 513-563
- Pradhan Rabindra kumar, Madhusmita panda and lalatendu Kesari Jena. 2016. Transformational Leadership and Psychological Empowerment The mediating of organizational culture. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 Issue: 1, pp. 82-95
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2015. Organizational Behavior, Sixteenth Edition, North American: pearson Education.
- Rodrigues, Alexandra de Oliveira dan Maria Cristina Ferreira. 2015. The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista*, V. 20, n. 3, p. 493-504
- Sutrisno, Edy . 2010. *Budaya organisasi*. Edisi Pertama . Jakarta : Kencana
- Wirawan, 2014, *Teori Kepemimpinan. Ilmu prilaku*, Bandung: Alfabeta