

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PERAWAT  
(Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru)**

**By:**

**Afif Pratama**

**Email : [fif.pratama51@gmail.com](mailto:fif.pratama51@gmail.com)**

**Advisor : Kasmirudin**

Business Administration Programme-Faculty of Social and Political Sciences-  
University of Riau, Bina Widya Campus  
Jl. H. R Soebrantas KM.12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

*Abstract*

*This study aims to determine the relations between transformational leadership and nurses' organizational behavior citizenship (Studies on nurses of RSIA Eria Bunda Pekanbaru).*

*This research method is descriptive and quantitative using SPSS 17 program, wherein the samples used are nurses of RSIA Eria Bunda Pekanbaru with respondents as many 76 people. For a sampling technique researchers used census method. Data collection is done through questioners and interviews.*

*The results of the analysis is achieved by using the validity test, reliability test, correlation test, t test, so it can be seen that the variables of transformational leadership has a significant relationship with organizational behavior citizenship.*

*Keywords: transformational leadership, organizational citizenship behavior*

## PENDAHULUAN

Dengan seiring perkembangan zaman dan di ikuti dengan adanya globalisasi, perkembangan dunia industri mengalami perubahan yang sangat signifikan apabila kita bandingkan dari masa ke masa. Dalam perkembangan ini, dunia industri mengalami persaingan yang sangat ketat. Hal ini menuntut agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing untuk menjaga kelangsungan perusahaan dan menunjukkan eksistensi yang baik dari usaha yang dijalani. Dalam menjaga kelangsungan perusahaan, para pelaku industri harus memperbaiki kualitas, efisiensi, efektivitas serta mampu mengantisipasi keinginan dan kebutuhan. Dengan peningkatan kualitas, efisiensi dan efektivitas tidak hanya bergantung pada faktor teknologi modern, modal yang cukup, dan bahan baku yang bermutu saja. Namun semua faktor tersebut tidak mampu bergerak dan berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia yang baik.

Pfefer (1996) berpendapat bahwa organisasi yang menggunakan strategi untuk memenangkan persaingan melalui manusia telah terbukti mampu mengungguli perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi lain. Dalam pemanfaatan sumber daya manusianya, dimana manusia merupakan unsur dan motor penggerak utama dalam melaksanakan dan menentukan setiap aktivitas perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari sumber daya manusia (karyawan). Killian (1982) dalam Sjabahdhyni *et al.*, (2001) menyatakan bahwa sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dipertahankan, serta dikembangkan dalam organisasi. Karyawan selain menjadi objek dalam pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menjadi subjek atau pelaku yang dapat menjadi perencana, pelaksana

dan pengawasan yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam interaksi tersebut, karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi berupa kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

Dalam hal untuk mewujudkan tujuan perusahaan, maka dibutuhkan seseorang yang mampu untuk mengarahkan semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan yang disebut dengan pemimpin. Seorang pemimpin yang baik juga mampu memperhatikan dan mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk dapat bekerja sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan tersebut Khoirul (2014). Disini pemimpin berperan merumuskan atau membuat strategi atau visi, misi dan tujuan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa pentingnya peran dari seorang pemimpin. Dapat dikatakan sukses atau tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kualitas seorang pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas penuh guna mencapai produktivitas perusahaan Ernayanti (2011).

Begitu pula dengan Rumah Sakit yang merupakan sebuah institusi tentunya juga memiliki tujuan-tujuan yang dituangkan kedalam misi. Dalam hal ini rumah sakit mempunyai misi sosial dan misi bisnis. Misi sosial dari sebuah rumah sakit adalah pemberian pelayanan medis yang berkualitas kepada masyarakat yang membutuhkan. Sedangkan misi bisnisnya adalah pencapaian keuntungan dalam batas kewajaran sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidup rumah sakit dan juga dalam rangka ekspansi kegiatan rumah sakit. Tercapainya tujuan tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang didalamnya, terutama perawat karena

perawat adalah tenaga kerja yang berhubungan langsung dengan pasien dan keluarganya dalam memberikan pelayanan dan merupakan tenaga kerja terbesar pada sebuah rumah sakit. Organisasi yang pelayanannya tidak berjalan baik dikarenakan manajernya tidak melakukan sikap kepemimpinannya dengan baik dan tidak memberikan atau mempengaruhi semangat kerja bagi bawahannya.

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional Menurut Luthans (2006) yaitu:

- i) Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
- ii) Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- iii) Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- iv) Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbin dan Judge 2008:90).

Dengan adanya kepemimpinan transformasional ini diharapkan manajer atau pemimpin dapat memberikan pengaruh dan stimulus yang baik kepada bawahannya. Sehingga bawahan dalam konteks karyawan dapat merasa puas

dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya didalam organisasi tersebut. Pemimpin juga harus fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki oleh bawahan dalam berbagai permasalahan yang dihadapi bawahan tersebut.

Contohnya yaitu pimpinan harus memberi perhatian lebih kepada perawat yang belum mengerti dan memahami peraturan pada rumah sakit, ini biasanya terjadi pada perawat baru. Dan apabila perawat tersebut memahami aturannya dan sudah bertanggung jawab serta mampu mengambil keputusan, maka pimpinan perlahan-lahan akan mengurangi perhatiannya. Dengan melakukan pendekatan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab yang tepat.

Gaya kepemimpinan transformasional diarahkan untuk meningkatkan perilaku ekstra karyawan. Perilaku yang diharapkan di organisasi pada pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior* (Huang 2012). OCB merupakan sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung fungsional organisasi secara efektif (Robbin dan Judge 2008:40).

OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak hanya bagi pegawai itu sendiri tetapi juga memberikan

kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Organisasi yang sukses memiliki karyawan yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam tugas yang dikerjakan. Perilaku tersebut tidak ditentukan, namun memberikan kontribusi terhadap kelancaran fungsi organisasi.

Organization citizenship behavior bagi kelangsungan hidup suatu organisasi merupakan suatu hal penting untuk dilakukan. Perilaku warga organisasi yang baik perlu ditingkatkan karena dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas. Karyawan dan organisasi keduanya pada akhirnya akan berperan demi tercapainya keefektifan fungsifungsi organisasi (Organ 1988).

Bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dengan perilaku OCB telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB. Hasil penelitian Huang *et al.* (2012) pada perawat di rumah sakit Taiwan menunjukkan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan OCB karyawan dengan mempengaruhi *organization's ethical climate*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jahangir *et al.* (2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB karyawan.

Penulis menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai permasalahan dalam penelitian ini karena pada saat ini perusahaan sangat membutuhkan adanya perilaku ekstra para karyawan. Selain itu OCB memberikan efek yang lebih baik dari komitmen organisasi karyawan. Perilaku ekstra ini akan membantu mengoptimalkan kinerja

di perusahaan atau organisasi. Dengan harapan OCB ini dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui jumlah karyawan yang masuk dan keluar dari 2011-2015 mengalami fluktuatif. Persentase LTO terbesar terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 10,9 %. Sedangkan pada tahun 2013 merupakan titik terendah LTO dari tahun 2011-2015 sebesar 4,8 %. Dapat diidentifikasi bahwa dari tabel 1.3 jumlah perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru mengalami peningkatan.

Dari tabel 1.4 menunjukkan bahwa kasus LTO ini dapat disebabkan kurangnya komunikasi dari manajemen melalui orang yang berwenang, yang langsung dipimpin oleh pimpinan Rumah Sakit, sehingga perawat bisa saja melakukan pelanggaran disiplin yang tidak seharusnya mereka lakukan.

Maka dari kasus LTO perawat tersebut terjadi kelalaian dalam menyelesaikan pekerjaan yang seharusnya dalam waktu yang telah ditetapkan selesai namun kenyataannya keterlambatan penyelesaian kerja jadi sering dijumpai. Seperti keluarnya perawat maka akan diganti dengan perawat baru. Diman saat seperti keluarnya perawat maka akan diganti dengan perawat baru. Dimana saat masa pencarian tenaga kerja baru yang dilakukan oleh pihak Rumah Sakit maka perawat yang ada kadang mendapatkan porsi pekerjaan yang lebih. Sehingga pasien menjadi terbengkalai. Ini memungkinkan pasien menjadi tidak puas dan mencari rumah sakit yang lain yang pelayanannya jauh lebih baik. Kondisi ini tentu saja menjadi masalah bagi pihak rumah sakit karena menurunnya jumlah pasien dan cenderung tidak stabil.

Hal inipun pada akhirnya dapat diambil kesimpulan bahwasanya produktivitas kerja perawat akan menurun dikarenakan ketidaksiapan para perawat dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diebankan kepadanya, semua juga

sangat berhubungan sekali erat sekali dari yang memimpin perawat karena kurangnya kemampuan untuk bisa mengamati atau menemukan solusi terhadap kenyataan lingkungan kerja dan lebih lagi karena kurangnya komunikasi diantara pimpinan dan bawahan dimana seorang pemimpin adalah seorang yang bekerja dengan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

Selain data yang penulis sajikan menunjukkan adanya indikasi rendahnya perilaku ekstra atau organizational citizenship behavior perawat, juga ditemukan beberapa fenomena dilapangan berdasarkan prasurvey diantaranya adalah:

- Masih ada perawat yang terlihat santai dalam jam kerja.
- Masih adanya perawat yang absen ketika masuk kerja.
- Masih ada kurangnya kesediaan perawat dalam membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mengetahui pelaksanaan Kepemimpinan Transformasional pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru, untuk mengetahui Organizational Citizenship Behavior pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru, untuk mengetahui bagaimana hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) PerawatRSIA Eria Bunda Pekanbaru.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Antonakis *et al.*(2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.

Menurut Goodwin *et al* (2001)Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para

pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.

Ismail et al (2011) Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Rivai dan Mulyadi (2012:132) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan contoh, memotivasi dan mempengaruhi para bawahan mereka agar dapat menyelaraskan semua visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi tersebut. Sehingga adanya keserasian dan kesan yang mendalam antara pimpinan dan bawahan dengan terbentuknya komunikasi timbal balik dan mengurangi konflik internal.

Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan disaat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih

daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

James MacGregor Burns dalam Luthans (2006:653) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu *transaksional* dan *transformasional*. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional.

#### Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:91) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)  
*Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi,

memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

#### 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

#### 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

#### 4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Luthans (2006:653-654) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- b. Mereka berani.

- c. Mereka mempercayai orang.
- d. Mereka motor penggerak nilai.
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa.
- f. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- g. Mereka visioner.

### **Organizational Citizenship Behavior**

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhir yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior*. Menurut Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Sedangkan menurut Shweta dan Srirang (2009) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Kumar *et al.* (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Kumar *et al.* (2009) menyatakan bahwa OCB merupakan:

1. Perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku tersebut ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut.

2. Perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi.
3. Perilaku yang bergantung pada setiap individu untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja.
4. Perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Organ *et al.* (2006:8) menggambarkan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Podsakoff *et al.* (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan: (1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja; (2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial; (3) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif; (4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan; (5) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja; (6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal; (7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; (8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka.

#### Komponen Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ *et al.* (1998) komponen-komponen OCB, yaitu:

##### 1) *Altruism*

*Altruism* adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
- b. Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
- c. Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
- d. Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.
- e. Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

##### 2) *Courtesy*

*Courtesy* adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Kemampuan menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja. Kemauan untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja. Kemauan mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

##### 3) *Sportsmanship*

*Sportsmanship* adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara

lebih rinci, komponen *sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
  - b. Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
  - c. Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
  - d. Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.
- 4) *Conscientiousness*
- Conscientiousness* adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- a. Kemauan melapor terlebih dahulu ketika tidak masuk kerja.
  - b. Penyelesaian tugas sebelum waktunya.
  - c. Usaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
  - d. Tidak membuang-buang waktu kerja.

5) *Civic Virtue*

*Civic virtue* adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi OCB

Shweta dan Srirang (2010) menyajikan sebuah tinjauan yang komprehensif berupa kerangka kerja untuk mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya:

1) Disposisi individu dan motif individu

Disposisi individu seperti *positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan juga *locus of control* memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat OCB yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh

motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan OCB.

2) Kohesivitas individu

Pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong munculnya OCB yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif.

3) Sikap pegawai

OCB tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi:

a. Komitmen Organisasi

b. Kepuasan kerja

4) Kepemimpinan transformasional

Pegawai yang paling mungkin terlibat dalam OCB adalah dalam kondisi manajer menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya OCB pegawai bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi.

5) Keadilan organisasi

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip-prinsip umum keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional telah memiliki ukuran yang baik dalam organisasi. Masing-masing komponen dalam keadilan organisasi memberikan kontribusi yang sangat penting dalam membentuk OCB pegawai dalam organisasi.

### Hipotesis

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki

pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbin dan Judge 2008:90). OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun (Shweta dan Srirang 2009).

Berdasarkan teori-teori diatas maka penulis merumuskan suatu hipotesa adalah: “variable kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan OCB perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru”. Dengan hipotesa semakin tinggi skor penilaian Kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi skor perilaku OCB perawat.

## METODE PENELITIAN

### A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Pekanbaru dengan objek penelitian yaitu pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru yang terletak di Jalan KH. Ahmad Dahlan No. 163, Kp. Tengah, Sukajadi, Kota Pekanbaru. Adapun alasan memilih RSIA Eria Bunda Pekanbaru sebagai lokasi penelitian karena rendahnya komitmen berorganisasi perawat. Seperti masi adanya keluar masuk perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Dengan demikian peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam meningkatkan komitmen organisasi perawat, sehingga tumbuhlah ekstra peran atau OCB perawat.

### B. Populasi dan Teknik Sampel

#### 1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2006 : 90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek dan objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang diteliti, adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah jumlah perawat RSIA Eria Bunda

Pekanbaru. Yang tercatat sebanyak 76 orang perawat.

#### 2. Sampel

Merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Teknik pengambilan sampel ditentukan dengan sensus (seluruh populasi dijadikan sampel), sejumlah 76 orang. Adapun penelitian ini menggunakan *Branch Manager* atau pemimpin perusahaan sebagai informan dan acuan dalam menilai pengaruh kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru.

### C. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden berdasarkan kepada kerangka penelitian dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap permasalahan penelitian menyangkut dengan kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship behavior perawat berupa tanggapan responden mengenai hasil koesioner yang diisi oleh responden.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk dokumen-dokumen yang telah jadi oleh perusahaan atau lembaga yang ada hubungannya dengan penelitian yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan wewenang perusahaan dan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

### D. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Metode Angket (*Quesioner*)

yaitu pengumpulan data dengan cara memberikan daftar-daftar pertanyaan yang relevan dengan masalah yang diteliti dan diajukan kepada para responden atau perawat. Alasan peneliti menggunakan metode angket/koesioner dalam teknik pengumpulan data adalah karena perawat itu bersifat (profesional). Dengan ini perawat dapat memahami isi dari koesioner. Selain itu perawat tidak memiliki waktu luang untuk memberikan

informasi selain menggunakan metode ini. Dan koesioner ini dibagikan oleh pihak HRD, karena perawat terdapat di beberapa bagian pekerjaan dan sulit untuk dibagikan secara langsung.

b. Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan cara memperoleh informasi langsung atau wawancara dari pihak RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Narasumber dalam menggunakan teknik ini adalah pimpinan RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Dengan perolehan informasi yang didapat berupa data informasi perawat yang ada. Dan teknik ini digunakan untuk memperoleh data tambahan untuk melengkapi data yang telah ada.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi secara keseluruhan, variabel kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior perawat pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru menunjukkan nilai koefisien Beta 0,884. Dari hasil uji t menunjukkan variabel X memiliki nilai t hitung sebesar 3,727 yang artinya  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} = 16,306 > 1,99$ . Selain itu didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya signifikan. Dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang artinya Ada Hubungan pelaksanaan kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior.

Dalam upaya mendukung perilaku ekstra yang tinggi perawat membutuhkan adanya dorongan yang dilakukan oleh pimpinan rumah sakit itu sendiri. Seperti adanya motivasi, komunikasi dan keterbukaan seorang pimpinan dalam pemberian ide oleh karyawan.

Kepemimpinan transformasional pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru telah sesuai dengan mekanisme kepemimpinan yang baik seperti memberikan pengaruh yang ideal kepada bawahan, pemberian motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan mempertahankan individu. Namun pada dimensi pengaruh yang ideal

terlihat skor yang relatif rendah dari pada dimensi yang lain. Indikator pada memberikan pengaruh yang ideal terdiri dari penyampaian visi dan misi organisasi secara jelas, membuat karyawan merasa bangga, menumbuhkan kepercayaan bawahan.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis akan menarik kesimpulan dari hasil penelitian mengenai Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Selain itu, penulis juga akan memberikan saran-saran sebagai implikasi dari hasil penelitian yang kiranya bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

#### Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pembahasan kepemimpinan transformasional pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru, pemimpin telah menerapkan sikap yang sesuai kepada bawahannya yang berkaitan dengan pengaruh yang ideal, pemberian motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan mempertahankan individu. Namun dari keempat aspek tersebut, ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh yang ideal dan mempertahankan individu yang mendapatkan tanggapan paling rendah dan untuk itu perlu untuk ditingkatkan lagi.
2. Berdasarkan hasil pembahasan organizational citizenship behavior perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru, kperawat telah menerapkan sikap perilaku ekstra yang sesuai yang berkaitan dengan alturism, courtesy, sportmanship, conscientiusness, dan civic virtue yang telah dilakukan secara efektif.

Namun dari keempat aspek tersebut, ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan dalam penerapan perilaku ekstra yaitu courtesy dan civic virtue yang dapat tanggapan paling rendah dan untuk itu perlu ditingkatkan lagi.

3. Berdasarkan uji koefisien korelasi ( $r$ ) antara kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berhubungan kuat dengan organizational citizenship behavior perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru.

### Saran

Dari kesimpulan diatas, penulis mencoba memberikan saran-saran yang mungkin dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran bagi rumah sakit dimasa yang akan datang. Adapun saran-saran dari penulis yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru telah memenuhi syarat kepemimpinan transformasional yang baik, namun belum optimal berkontribusi meningkatkan perilaku ekstra perawat. Dengan demikian kepemimpinan transformasional perlu dipertahankan, ditingkatkan lagi dan pimpinan perlu untuk melakukan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan.
2. Perilaku ekstra atau OCB perawat pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru telah memenuhi syarat dan tuntutan rumah sakit yang bertujuan untuk pencapaian visi, misi, tujuan dan moto rumah sakit. Namun ada beberapa dimensi yang relatif lebih rendah daripada dimensi yang lainnya, seperti courtesy dan civic virtue. Dengan demikian dimensi courtesy dan civic virtue perlu

ditingkatkan lagi. Agar pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit dapat dinilai baik oleh pasien.

3. Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap organizational citizenship behavior, hendaknya pihak pimpinan sedapat mungkin lebih banyak memperhatikan perilaku kepemimpinan transformasional. Hal ini mengingat kepemimpinan transformasional merupakan variabel penentu dalam meningkatkan OCB.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, pp. 261-295.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., and Samah, B.A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, Vol 23, No 2, pp. 227-242.
- Barbuto, J.E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40
- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, 1985.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. 2001. A

- Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513–529.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., 2011., Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6 (547), pp. 89 – 104.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Krishnan, V.R. 2005. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, pp. 14-21.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five“ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81.
- Konovsky, M.A., and Organ, D.W. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 17, No 3, pp. 253-266.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers“ Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. 1996. Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, Vol 1 No 2, pp. 27-36.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Bisnis dan R&D*, Bandung: Alfabeta.2004
- Umar, Husein. *Riset Pemasaran dan Prilaku Konsumen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 2007.

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.