

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
KEPUASAN KERJA**

(Studi pada Tenaga Perawat RSUD Dr. Saiful Anwar Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RATYA SHAFIRA ARIFIANI
125030207111068**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2016**

MOTTO

Man Jadda wa Jadaa

*Barang siapa yang bersungguh-sungguh, maka ia
akan berhasil*

Man Shabara Zhafira

Barang siapa yang bersabar, maka ia akan beruntung

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja
(Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar
Malang)

Disusun oleh : Ratya Shafira Arifiani

NIM : 125030207111068

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

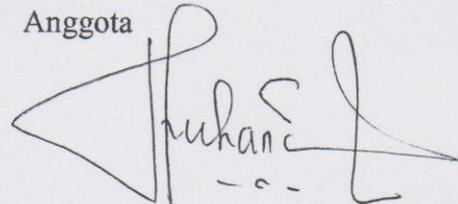
Malang, 10 Februari 2016

Komisi Pembimbing
Ketua



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



Ika Ruhana, S.Sos, M.Si
NIP. 19770522 200604 2 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

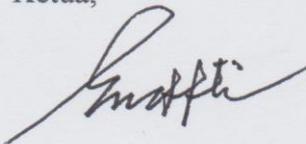
Hari : Senin
Tanggal : 07 Maret 2016
Jam : 09.30
Skripsi atas nama : Ratya Shafira Arifiani
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)

dan dinyatakan

LULUS

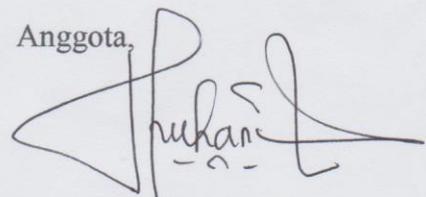
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



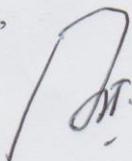
Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota,



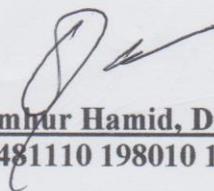
Ika Ruhana, S.Sos, M.Si
NIP. 19770522 200604 2 001

Anggota,



Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota,



Dr. Djambur Hamid, DIP.BUS, M.Si
NIP. 19481110 198010 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dalam sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah ditulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perataturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Februari 2016



Nama: Ratya Shafira Arifiani

Nim : 125030207111068

RINGKASAN

Ratya Shafira Arifiani, 2016, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang), Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, Ika Ruhana, S.Sos, M.Si., 97 hal + xiv

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden 72 perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang. Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan thitung $3,047 > t$ tabel dengan signifikansi $0,003$. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan t hitung $-0,703 < t$ tabel, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai t hitung $3,054 > t$ tabel dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja.

Keyword: kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja

SUMMARY

Ratya Shafira Arifiani, 2016, The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction (Study of Nurses at RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang), Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, Ika Ruhana, S.Sos, M.Si., 97 Pages + xiv

This research purposes to analyze and explain the significant influence of transformational leadership on job satisfaction, the significant influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior, the significant influence of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, and the indirect influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior through job satisfaction.

This research uses a quantitative approach with type of explanatory research. This research used questionnaires with 72 number of nurses in RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang. The sampling technique is simple random sampling. The data analysis used is descriptive analysis and inferential statistical analysis using Path Analysis by t test as hypothesis testing.

The results indicates that transformational leadership has a significant influence on job satisfaction with t result $3,047 > t$ table. Transformational leadership has no significant on Organizational Citizenship Behavior with t $-0,703 < t$ table, job satisfaction has a significant on Organizational Citizenship Behavior with t result $3,054 > t$ table and transformational leadership has an indirect influence to Organizational Citizenship Behavior through job satisfaction.

Keyword: Transformational leadership, organizational citizenship behavior, job satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT. karena berkat limpahan nikmat, karunia dan berkahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)”**.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dan menjadi dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya di tengah kesibukan beliau untuk membimbing saya dalam penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Wilopo, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Ika Ruhana, S.Sos., MSi selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi
5. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan Ilmu yang bermanfaat bagi kami.
6. Direktur RSUD.Dr. Saiful Anwar Malang, Dr. Restu Kurnia Tjahjani, M.Kes yang mempunyai lahan dan memberikan izin kepada saya untuk menjadikan sebagai objek penelitian pada skripsi ini

7. Kepala Instalasi Rawat Inap I, Dr.dr. Susanthy Djajalaksana, Sp.P(K) yang memberikan izin dan fasilitas yang menunjang saya dalam melakukan penelitian
8. Seluruh perawat bagian Instalasi Rawat Inap I yang bersedia meluangkan waktu yang berharga untuk menjadi responden pada penelitian ini
9. Ayah, Ibu yang selalu mendoakan dan mendukung saya dalam penyusunan skripsi ini serta kakak dan adik saya yang selalu menyemangati saya untuk meraih gelar sarjana
10. Sahabat-sahabat (Rizka, Rindra, Putri, Nita, Ros, Ardana, Aul, Aisy, Lu'il) yang selalu memberikan semangat untuk saya dan menghibur serta memotivasi saya dalam menyusun skripsi ini.
11. Teman-teman administrasi bisnis angkatan 2012 lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu
12. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi ini

Demikian skripsi ini saya buat, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan baik secara akademis maupun praktis.

Malang, Februari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Empiris	11
B. Tinjauan Teoritis	17
1) Kepemimpinan Transformasional	17
a) Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	17
b) Indikator Kepemimpinan Transformasional	19
c) Kepemimpinan Transaksional	21
2) Kepuasan Kerja	22
a) Definisi Kepuasan Kerja.....	22
b) Indikator kepuasan kerja.....	23
c) Pengaruh dari Karyawan yang Tidak Puas dan Puas di Tempat Kerja ...	25
3) Organizational Citizenship Behavior (OCB)	26
a) Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	26
b) Dimensi OCB.....	27
c) Manfaat OCB	28
C. Pengaruh Antar Variabel	30
1) Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap <i>OCB</i> dan Kepuasan Kerja	30
2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.....	31
3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>OCB</i>	31
4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>OCB</i>	32
D. Kerangka Konsep dan Model Hipotesis	32

1) Kerangka konsep	32
2) Model Hipotesis	34
3) Hipotesis Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
A. Jenis Penelitian	36
B. Lokasi Penelitian	36
C. Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran....	36
1. Variabel Penelitian	36
2. Definisi Operasional.....	37
3. Skala Pengukuran	41
D. Populasi dan Sampel	41
1. Populasi	41
2. Sampel	42
E. Jenis dan sumber data	42
1. Data primer.....	43
2. Data sekunder	43
F. Teknik Pengumpulan Data.....	43
1. Kuesioner	43
2. Dokumentasi.....	43
G. Uji Instrumen Penelitian	44
1. Uji Validitas	44
2. Uji Reliabilitas.....	45
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	45
a) Kepemimpinan Transformasional.....	45
b) Kepuasan Kerja.....	47
c) Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	48
H. Analisis Data	50
1. Analisis Deskriptif	50
2. Analisis Statistik Inferensial.....	50
a. Analisis jalur (<i>PathAnalysis</i>)	50
b. Uji t	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
A. Gambaran Umum RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang	53
1. Sejarah RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang	53
2. Visi dan Misi RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang.....	54
3. Budaya Kerja.....	55
4. Struktur Organisasi.....	56
B. Gambaran Umum Responden.....	66
1. Tingkat Usia Responden	66
2. Jenis kelamin	67
3. Tingkat Jenjang Pendidikan Responden	67
4. Status Pernikahan	68
5. Masa Kerja Responden.....	69
C. Hasil Analisis Data	70

1. Hasil Analisis Deskriptif	70
a) Kepemimpinan Transformasional.....	70
b) Kepuasan kerja.....	73
c) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	75
2. Hasil Analisis Statistik Inferensial.....	78
a) Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	78
b) Uji t	84
3. Pembahasan	87
4. Keterbatasan Penelitian.....	91
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	 93
A. Kesimpulan	93
B. Saran.....	93
 DAFTAR PUSTAKA.....	 95

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penelitian Terdahulu	14
Tabel 2	Karakteristik dan Pendekatan Pemimpin Transaksional vs transformasional	20
Tabel 3	Variabel, Indikator dan Item	40
Tabel 4	Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	46
Tabel 5	Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	46
Tabel 6	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	47
Tabel 7	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 8	Uji Validitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	49
Tabel 9	Uji Reliabilitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	50
Tabel 10	Gambaran responden berdasarkan usia.....	66
Tabel 11	Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin.....	67
Tabel 12	Gambaran responden berdasarkan jenjang pendidikan	68
Tabel 13	Gambaran responden berdasarkan masa kerja	68
Tabel 14	Gambaran responden berdasarkan status pernikahan	69
Tabel 15	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	70
Tabel 16	Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	73
Tabel 17	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X).....	75
Tabel 18	Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja.....	79
Tabel 19	Hasil Analisis Jalur Kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	80
Tabel 20	Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	81
Tabel 21	Hasil Analisis Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja	82
Tabel 22	Hasil Analisis Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung	83
Tabel 23	Hasil uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan kerja (Z)	85
Tabel 24	Hasil uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	85
Tabel 25	Hasil uji t Kepuasan kerja (Z) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	86
Tabel 26	Hasil uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) melalui kepuasan kerja (Z)	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Model Penelitian Rahmi (2014).....	12
Gambar 2	Model Penelitian Sahertian (2010)	12
Gambar 3	Model Penelitian Prabowo (2014)	13
Gambar 4	Model Penelitian Rochmania (2011)	14
Gambar 5	Kerangka Konsep.....	32
Gambar 6	Model Hipotesis	34
Gambar 7	Struktur Organisasi RSUD.Dr.Saiful Anwar Malang	57
Gambar 8	Analisis Jalur pada kepemimpinan transformasional (X), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y),dan kepuasan kerja (Z)	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Lembar Kuesioner
Lampiran 2	: Hasil Uji Validitas
Lampiran 3	: Hasil Uji Reliabilitas
Lampiran 4	: Analisis Jalur
Lampiran 5	: Data Frekuensi Jawaban
Lampiran 6	: Data Karakteristik Responden
Lampiran 7	: Surat Keterangan Melakukan Penelitian
Lampiran 8	: Curriculum Vitae

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia pada dasarnya memiliki sifat sosial yang berarti manusia tidak dapat hidup sendiri dan bergantung antara satu dengan yang lainnya. Sifat ini bisa dimiliki oleh semua orang tanpa terkecuali jika hal ini diterapkan sejak dini dan diimplementasikan dalam kondisi apapun. Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki sikap sosial yang baik dan dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya baik secara individu maupun kelompok.

Organisasi merupakan suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama (Kusdi,2009:5). Sebuah organisasi terbentuk dari sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang beragam yang disatukan untuk mengelola pemikiran menjadi sebuah tujuan bersama. Hal ini juga tidak lepas dari peran dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam organisasi. SDM mengacu kepada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Tanpa adanya orang-orang tersebut, organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Dibalik peran dan pengelolaan sumber daya yang baik, juga ada peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan segala tindakannya agar tercapai sebuah tujuan tertentu.

Kepemimpinan merupakan sebuah perilaku yang mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan (Yukl, 2010:8). Seorang pemimpin yang baik mampu mengendalikan dan mengarahkan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan sesuai dengan karakter dan gaya kepemimpinannya serta mampu mengubah sumber daya manusianya menjadi lebih efektif. Dari gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, mampu membentuk karakteristik dari masing-masing anggota. Kepemimpinan yang mengandalkan sifat kharismatik dan lebih memperhatikan masing-masing tanggapan dan kinerja dari karyawannya disebut kepemimpinan transformasional, sedangkan yang hanya memerintahkan dan memberikan *reward* atau *punishment* terhadap hasil kerjanya yaitu kepemimpinan transaksional (Luthans,2006:654).

Kepemimpinan yang berhasil merupakan kepemimpinan yang menerapkan sikap transformasional yaitu menekankan pada sifat kharismatik dari seorang pemimpin yang bisa diterima oleh semua orang, dan kepemimpinan ini juga sering diterapkan oleh perusahaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menunjukkan pemimpin yang memberikan perhatian individual dengan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan, serta mampu menerapkan stimulasi intelektual kepada anak buahnya seperti bagaimana cara untuk menganalisis suatu situasi dan bagaimana cara agar karyawan kreatif dalam mengembangkannya. Keefektifan kepemimpinan transformasional bisa diketahui bila dihubungkan dengan variabel lain seperti *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. Hal ini menjadi dasar bagi peneliti untuk menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang digunakan dalam

penelitian. Alasan lain kepemimpinan transformasional digunakan dalam variabel penelitian karena gaya kepemimpinan lain yaitu transaksional tidak mungkin memunculkan sikap *OCB* kepada karyawannya.

Kepemimpinan transformasional dapat memunculkan perilaku baru di dalam sebuah organisasi. Peran pemimpin dalam mengarahkan maupun mengubah sikap dan perilaku karyawan sangat diperlukan, agar supaya sebuah organisasi menjadi berhasil. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2015:63) bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perilaku baru terutama dalam menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan maupun perilaku sukarela atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perilaku individu atau anggota organisasi bisa terlihat dari bagaimana mereka melakukan suatu tugas apakah mereka melaksanakan dengan baik atau buruk. Perilaku ini juga bisa dilakukan karena adanya keterpaksaan maupun secara sukarela. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang sifatnya bebas, sukarela dan sifatnya di luar tanggung jawab tugasnya (Luthans, 2006:251). Perilaku ini muncul ketika seorang individu atau kelompok mengerjakan segala sesuatu tanpa adanya paksaan maupun arahan dari seorang pemimpin yang berarti memiliki hubungan tidak langsung dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat memunculkan perilaku ini kepada karyawannya.

Kepuasan kerja memiliki dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pekerja yang puas akan menunjukkan sikap positif terhadap organisasinya dengan memberikan kesan positif terhadap organisasi, membantu

rekan yang lain, dan bekerja dengan mengeluarkan kemampuan yang lebih untuk organisasinya. Kepuasan kerja sendiri merupakan sikap atau perilaku yang bersifat emosional terhadap pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung untuk melakukan pekerjaan dengan senang hati dan memungkinkan untuk terlibat dalam *OCB*.

Terdapat temuan yang berbeda pada penelitian yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Penelitian Rahmi (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *OCB*, tetapi hasil penelitian lainnya seperti yang ditunjukkan pada penelitian Hutahayan (2013) dan Purwaningsih (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB* sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji kembali terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Saleem (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja yang berarti pemimpin transformasional memberikan inspirasi, dan motivasi sehingga mengubah psikologis pekerjanya. Penelitian lainnya yaitu Rahmi (2014) pada guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur juga menyebutkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja meskipun tidak signifikan. Perbedaan dari dua hasil penelitian ini menjadi gap yang bisa digunakan peneliti untuk mengambil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

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

Perawat merupakan seseorang yang melakukan pekerjaan melayani masyarakat dalam hal kesehatan dan memiliki keterkaitan dengan perilaku-perilaku sosial. Perilaku yang dimunculkan bisa bersifat sukarela maupun tuntutan tugas yang wajib dilakukan atau *jobdisk* yang diberikan oleh pimpinan. Perawat harus aktif dan tanggap dalam memberikan pertolongan kepada masyarakat yang membutuhkan jasanya (Prabowo, 2014).

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar atau biasa dikenal dengan RSSA merupakan rumah sakit milik pemerintah dan merupakan rumah sakit pusat di kota Malang. Rumah sakit ini terus berkembang sehingga menjadi rujukan dari beberapa wilayah di Jawa Timur karena memiliki peralatan maupun fasilitas yang lengkap yang dapat membantu para pasien untuk menggunakannya. Selain itu, rumah sakit Saiful Anwar memperoleh berbagai penghargaan pada ajang Internasional (ICQCC-Korea) dan memiliki akreditasi rumah sakit “A” yang menunjukkan rumah sakit ini memiliki kualitas yang sangat baik. (www.sirs.buk.depkes.go.id) .

Perkembangan dan kemajuan yang terus dihasilkan oleh rumah sakit Saiful Anwar Malang, tentu saja tidak lepas dari sosok pemimpin yang mampu

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

RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang dijadikan lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa melihat perkembangan rumah sakit pusat yang menjadi rujukan dari berbagai lapisan mulai dari masyarakat Kota Malang sendiri maupun wilayah di Jawa Timur. Peneliti beranggapan salah satu faktor yang menyebabkan rumah sakit ini masih terus berkembang dan menjadi rujukan karena faktor seorang pemimpin yang mampu mengarahkan karyawannya terutama perawat dalam melaksanakan tugasnya sehingga peneliti beranggapan bahwa kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan anggotanya.

Bagian rawat inap yang dijadikan sebagai objek penelitian karena mayoritas masyarakat yang sakit dan membutuhkan pengobatan lebih lanjut akan dirujuk untuk menjalani rawat inap. Selain itu, rawat inap juga membutuhkan banyak tenaga medis khususnya perawat dalam hal melayani pasiennya. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengambil penelitian

dengan tema “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai sehubungan dengan masalah yang dirumuskan adalah:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membantu dan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam memberikan saran terhadap instansi yang berkaitan yaitu rumah sakit untuk meningkatkan kualitas, membuat perencanaan dan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kepuasan kerja yang dimiliki.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat membantu bagi peneliti lain untuk mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan:

- a) Memberikan dukungan terhadap penelitian Rahmi (2014) terkait kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan kepuasan

kerja. Memberikan wacana baru terkait hasil yang diberikan oleh Rahmi (2014). Variabel komitmen organisasi tidak dimasukkan dalam penelitian karena peneliti ingin memfokuskan terhadap aspek *OCB* dan kepuasan kerja saja.

- b) Mendukung penelitian Prabowo (2014) yang tidak membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* dan kepuasan kerja terhadap *OCB*.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan tentang penelitian terdahulu dan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti mengenai konsep kepemimpinan, kepuasan kerja, serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan tentang jenis penelitian sumber data, populasi, sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, analisis pengukuran data, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan tentang gambaran umum tempat penelitian yang dijadikan sebagai objek penelitian, gambaran umum responden, dan hasil analisis dari responden

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan tentang kesimpulan yang dibuat oleh peneliti terkait dengan hasil analisis dan memberikan saran-saran dari peneliti untuk tempat penelitian yang terkait untuk perbaikan di masa yang akan datang.

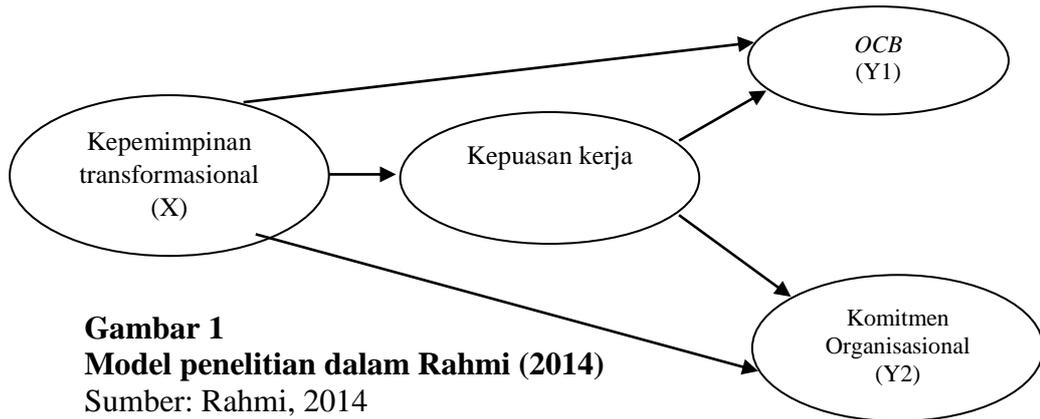
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

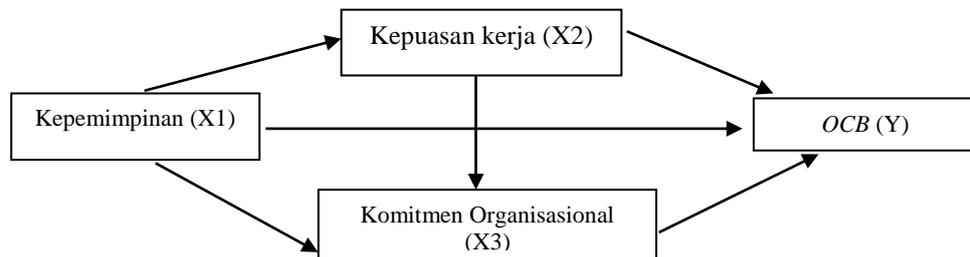
Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian ini, dikemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja, yaitu:

1. Rahmi (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (variabel x), *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional sebagai variabel terikat (variabel y), serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan, berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Kerangka konsep yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Model penelitian dalam Rahmi (2014)
 Sumber: Rahmi, 2014

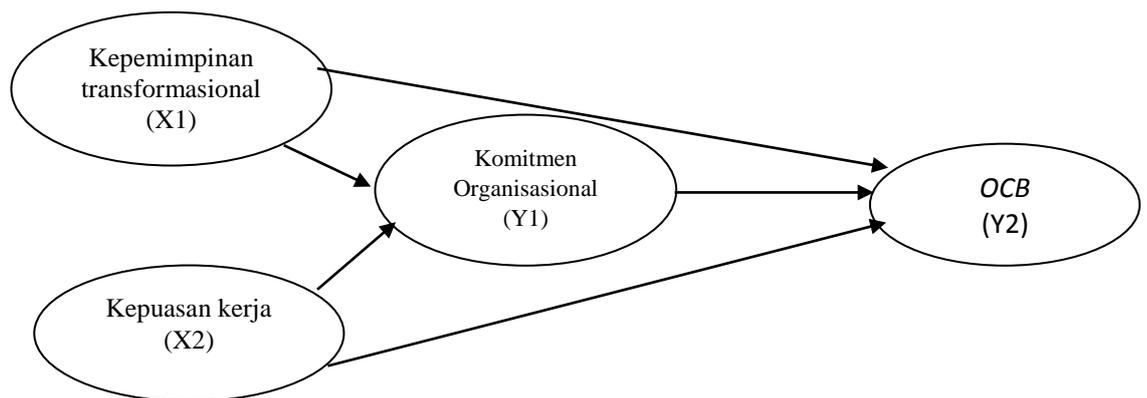
2. Sahertian (2010) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Tenaga Perawat Di RSUD Dr. Haulussy Ambon). Metode analisis yang digunakan yaitu menggunakan *path analysis* (analisis jalur). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB, kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap OCB melalui kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap OCB melalui komitmen organisasi dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang paling besar terhadap OCB.



Gambar 2
Model penelitian dalam Sahertian (2010)
 Sumber: Sahertian, 2010

3. Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2014) berjudul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja

Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Sampel yang digunakan sebanyak 92 orang dengan teknik *proporsional random sampling* dengan menggunakan teknik regresi linier berganda dan uji sobel dalam menguji penelitian tersebut. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan yang terakhir komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 3
Model penelitian dalam Prabowo (2014)

Sumber: Prabowo, 2014

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rochmania (2011) dengan judul “Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan *Organizational Citizenship*

Behavior(OCB) (Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)” menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dengan aspek-aspek *OCB* dengan nilai korelasi 0,749 atau 74,9%. Studi ini dilakukan oleh karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang dengan jumlah sampel 47 orang karyawan. Analisis yang dilakukan menggunakan analisis korelasi, koefisien determinasi yang memiliki perbedaan dengan peneliti yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*).



Gambar 4
Model penelitian dalam Rochmania (2011)

Sumber: Rochmania, 2011

Penjelasan tersebut dapat diringkas menjadi sebuah tabel agar mengetahui perbandingan dan perbedaan dari masing-masing penelitian. Adapun tabelnya sebagai berikut:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1. (Rahmi,2014) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan komitmen organisasional dengan mediasi	a) variabel bebas: Kepemimpinan transformasional b) variabel terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Komitmen organisasional. c) variabel intervening: kepuasan kerja	SEM	1. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 2. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
kepuasan kerja			<p>terhadap kepuasan kerja</p> <p>3. kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional</p> <p>4. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>5. kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional</p>
<p>2. (Sahertian:2010) Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (studi pada tenaga perawat di RSUD dr. Haulussy Ambon)</p>	<p>a) Variabel bebas: Kepemimpinan</p> <p>b) Variabel intervening : Kepuasan kerja, Komitmen organisasi</p> <p>c) Variabel terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)</p>	<p><i>Path Analysis</i> (analisa jalur)</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh langsung yang signifikan terhadap <i>OCB</i></p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap <i>OCB</i></p> <p>3. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap <i>OCB</i> melalui kepuasan kerja.</p> <p>4. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap <i>OCB</i> melalui komitmen organisasi.</p> <p>5. Komitmen organisasi memberikan pengaruh yang paling besar terhadap <i>OCB</i></p>

Lanjutan tabel 1

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
<p>3. (Prabowo:2014) Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening</p>	<p>a) variabel bebas: kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja b) variabel terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) c) variabel intervening: komitmen organisasi</p>	<p><i>Path analysis</i> (Analisa jalur)</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 2. komitmen organisasi merupakan anteseden yang kuat terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 3. komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>.</p>
<p>4.(Rochmania: 2011) Hubungan antara kepuasan kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (studi pada karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)</p>	<p>a) Variabel bebas: kepuasan kerja karyawan b) variabel terikat: aspek-aspek <i>OCB</i></p>	<p>Analisis korelasi, koefisien determinasi.</p>	<p>1. Nilai korelasi antara kepuasan kerja karyawan dengan aspek-aspek <i>OCB</i> adalah sebesar 0,749 artinya bahwa hubungan antara keseluruhan variabel bebas (X) terhadap variabel tak bebas (Y) sebesar 74,9%. 2. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa antar kepuasan kerja</p>

Lanjutan tabel 1

Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			dengan aspek-aspek <i>OCB</i> kuat dan signifikan.

Sumber: Penelitian terdahulu,2015

B. Tinjauan Teoritis

1) Kepemimpinan Transformasional

a) Definisi Kepemimpinan Transformasional

Organisasi yang sukses tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Pemimpin memiliki tugas untuk melakukan pengambilan keputusan, menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Gibson (1996:5) memaparkan kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:201) terdapat empat persamaan antara banyaknya definisi kepemimpinan:

(1) kepemimpinan merupakan sebuah proses antara seorang pemimpin dan para pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial, (3) kepemimpinan terjadi pada banyak tingkatan di dalam organisasi (pada tingkat individu, contohnya, kepemimpinan melibatkan mentoring, pelatihan, menginspirasi, dan memotivasi: para pemimpin juga membangun tim, menghasilkan kohesi, dan menyelesaikan konflik pada tingkatan kelompok: terakhir, para pemimpin membangun budaya dan menghasilkan perubahan pada tingkatan organisasi, dan (4) kepemimpinan fokus pada pencapaian sasaran.

Dari ke empat persamaan tersebut, kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah proses di mana seorang individu mempengaruhi yang lain untuk mencapai sasaran yang sama.

Ivancevich, dkk (2006:194) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang

relevan. Berdasarkan definisi ini, peran pemimpin informal bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010:8).

Berdasarkan definisi menurut sumber tersebut, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai proses mempengaruhi individu untuk mencapai sebuah tujuan. Tujuan di sini merupakan tujuan organisasi yang dibuat secara bersama oleh pihak-pihak yang berkaitan dengan organisasi dan pemimpin mengambil sebuah kebijakan yang nantinya dilaksanakan secara bersama-sama.

Kepemimpinan transformasional mengubah para pegawai untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi daripada tujuan-tujuan yang bersifat pribadi (Kreitner dan Kinicki (2014:201). Menurut Robbins dan Judge (2015:261) para pemimpin yang transformasional menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi. Ivancevich, dkk (2006:213) pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Gibson (1996:86) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dari beberapa definisi tersebut,

kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu dengan mengajak individu-individu untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

b) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dalam penelitian Bass dalam Ivancevich dkk., (2006:214) mengidentifikasi dari lima faktor, terdapat tiga faktor yang diaplikasikan dalam pemimpin transformasional dan dua faktor lainnya sebagai kepemimpinan transaksional. Ketiga faktor kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa kebernilaian, hormat, dan bangga serta mengartikulasikan visi.
- 2) Perhatian individual. Pemimpin memperhatikan kebutuhan dari bahan pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
- 3) Stimulasi intelektual. Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

Luthans (2006:653) menemukan contoh dalam wawancara dengan eksekutif perusahaan besar yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- 2) Mereka berani
- 3) Mereka mempercayai orang lain
- 4) Mereka motor penggerak nilai
- 5) Mereka pembelajar sepanjang masa
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
- 7) Mereka visioner.

Menurut Bass dalam Luthans (2006:654) terdapat perbedaan karakteristik antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional yaitu:

Tabel 2
Karakteristik dan Pendekatan Pemimpin Transaksional vs transformasional

Pemimpin Transaksional	Pemimpin Transformasional
1. <i>Penghargaan kontingen</i> : Kontrak dengan pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian/prestasi.	1. <i>karisma</i> : memberikan visi dan misi; memunculkan rasa bangga; mendapatkan respek dan kepercayaan
2. <i>Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif)</i> : mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan kolektif.	2. <i>inspirasi</i> : mengomunikasikan harapan tinggi; menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha; mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
3. <i>manajemen berdasarkan kekecualian (pasif)</i> : intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi	3. <i>stimulasi intelektual</i> : menunjukkan intelegensi, rasional; pemecahan masalah secara hati-hati.
4. <i>sesuka hati</i> : menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan	4. <i>memerhatikan individu</i> : menunjukkan perhatian terhadap pribadi; memperlakukan karyawan secara individual; melatih; menasihati.

Sumber: Luthans, Fred. 2006.

Tabel 2 menjelaskan bahwa pemimpin yang transformasional memiliki empat indikator atau cara dalam mengarahkan karyawannya yaitu dengan sifat karisma, mampu memberikan inspirasi, memberikan simulasi intelektual dan memperhatikan individu. Hal ini juga disebutkan dalam Yukl (2006:305) terdapat tiga jenis perilaku transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual serta adanya revisi dari teori tersebut dan menambahkan perilaku transformasional lainnya yaitu motivasi inspirasional.

Dari karakter-karakter tersebut dapat menjadi indikator dalam kepemimpinan transformasional yang memungkinkan untuk memiliki pengaruh dengan sikap atau perilaku lain. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang berupaya untuk membujuk dan memotivasi para karyawannya untuk mencapai tujuan bersama-sama dengan menggunakan kharismanya. Menurut Bass dalam Yukl (2006:305) menyatakan, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Untuk itu organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung lebih berhasil.

c) Kepemimpinan Transaksional

Ivancevich, dkk (2006:213) menyatakan peran dari timbal balik seorang pemimpin disebut dengan peran transaksional. Pemimpin transaksional membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (output yang lebih berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi). Gibson (1996:84) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka.

Kepemimpinan transaksional merupakan kebalikan dari kepemimpinan transformasional, dimana mengandalkan timbal balik yang diberikan dari atasan

ke bawahan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan.

Indikator kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

- 1) *Imbalan yang kontinjen*. Pemimpin menginformasikan pada para pengikut apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan.
- 2) *Manajemen dengan pengecualian*. Pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tugasnya dan tidak melakukan intervensi kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak bisa dicapai dengan waktu dan biaya yang wajar.

2) **Kepuasan Kerja**

a) **Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mengindikasikan bahwa seorang karyawan atau tenaga kerja merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya. Locke dalam Luthans (2006:243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:246) kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Gibson (1985:67) mengungkapkan kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya seperti upah, gaya penyaliaan, dan rekan sekerja. As'ad (2004:104) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seseorang dalam merespon pekerjaan yang ditekuni.

b) Indikator kepuasan kerja

Seringkali kepuasan kerja timbul pada karyawan baik dari diri sendiri maupun pengaruh dari pihak atau hal lain. Ketika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi, maka karyawan tersebut memungkinkan untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya. Kepuasan kerja secara umum dapat timbul ketika seorang karyawan tersebut menerima sesuatu yang diinginkan dan merasa pantas untuk mendapatkannya, salah satunya gaji. Namun, faktor kepuasan kerja tidak hanya karena gaji. Luthans (2006:243) mengungkapkan terdapat lima dimensi pekerjaan untuk merepretasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respon afektif, yaitu:

- 1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang menarik dan menantang memiliki kepuasan tersendiri bagi para karyawannya sehingga dalam dimensi ini, kepuasan kerja dapat timbul karena pekerjaan itu sendiri.
- 2) Kepuasan pada gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi bagi perusahaan bagaimana kontribusi mereka terhadap perusahaan.

- 3) Kepuasan pada kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi. Kesempatan promosi memiliki perbedaan pengaruh dalam kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan individu yang dipromosikan atas dasar kinerja.
- 4) Kepuasan pada pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Kepuasan pada rekan kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Pada dimensi ini, rekan kerja berpengaruh kepada kepuasan kerja. Apabila seorang individu merasa memiliki rekan kerja yang baik, dapat membantu ketika mengalami kesulitan, dan memberikan dampak positif bagi kinerjanya, maka kepuasan kerjanya tinggi.

Pendapat yang lain tentang faktor-faktor kepuasan kerja dikemukakan oleh

Gilmer (1966) dalam buku As'ad (2004:114) yaitu:

- 1) Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 3) Gaji
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan (Supervisi)
Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan
Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja
Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan faktor-faktor kepuasan kerja yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator dalam kepuasan kerja adalah kepuasan pada gaji, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri karena sesuai dengan minat dan bakat, adanya kepuasan pada kesempatan promosi, fasilitas yang diberikan oleh organisasi, pengawasan, kondisi kerja, keamanan kerja dan komunikasi yang lancar antara pihak manajemen dan karyawannya.

c) Pengaruh dari Karyawan yang Tidak Puas dan Puas di Tempat Kerja

Menurut Gomes (1997:178) kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Seorang karyawan akan menanggapi ketidakpuasannya di tempat kerja dengan

respons atau cara yang berbeda-beda. Robbins dan Judge (2015:52)

memaparkan respons tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Keluar (*exit*): Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran kerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya.
- 2) Aspirasi (*voice*): Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*): Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
- 4) Pengabaian (*neglect*): Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

3) **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

a) **Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Robbins dan Judge (2015:19) mendefinisikan *OCB* merupakan perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Organ,dkk (2006:3) memaparkan *OCB* yaitu “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization*” yang berarti perilaku individu yang terdiskresi, secara tidak langsung atau eksplisit diakui dengan sistem *reward* dan agregat untuk meningkatkan fungsi efektif dan efisien sebuah organisasi. Diskresi yang dimaksud adalah

perilaku dalam konteks yang spesifik bukanlah syarat mutlak dalam deskripsi pekerjaan. Spector (1997:57) menyebutkan *OCB* merupakan perilaku yang dilakukan oleh pekerja yang dimaksudkan untuk membantu rekan kerja atau sebuah organisasi. Luthans (2006:251) pemerintah mendefinisikan *OCB* sebagai “perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.” Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *OCB* merupakan suatu perilaku yang bersifat sukarela, bebas dan melaksanakan pekerjaan yang di luar tanggung jawabnya.

b) Dimensi OCB

Podsakoff, *et.al.*, (1990) dalam buku Organ, dkk (2006:251) membangun sebuah konsep dari Organ (1988) dan mengidentifikasi terdapat lima kategori utama dalam OCB, yaitu:

- 1) *Altruism*(sikap menolong). Sikap ini ditunjukkan dengan menolong orang lain yang dalam hal ini adalah rekan kerja. Menurut Schnake dalam Spector (1997:57) Altruisme merupakan perilaku menolong orang lain. Sebagai contoh menolong orang lain dan memberikan saran, kemudian membantu saat rekan kerja tidak sehat seperti yang dicontohkan Luthans (2006:251).
- 2) *Conscientiousness*(patuh terhadap peraturan). Perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi seperti mematuhi peraturan dan tidak melanggar peraturan.
- 3) *Civic virtue*(sikap keterlibatan dalam organisasi). Sebuah organisasi membutuhkan pekerja yang mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi demi kelangsungan organisasinya dan bertanggung jawab dengan terlibat di dalamnya. misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama, mempromosikan tempat kerjanya kepada orang lain tanpa adanya suruhan maupun paksaan.

- 4) *Sportmanship* (sikap sportif). Kesediaan karyawan dalam memberikan toleransi kepada karyawan lain tanpa mengeluh. Sikap ini juga bisa ditunjukkan dengan tanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan dan menanggung segala risiko yang dihadapi. Misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota.
- 5) *Courtesy* (perilaku baik dan sopan). Perilaku yang ditujukan untuk mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang terjadi dengan orang lain. Hal ini juga bisa ditunjukkan dengan memberikan saran maupun kritik untuk kebaikan organisasi.

c) Manfaat OCB

Perilaku yang baik tak terkecuali *OCB* di dalam sebuah organisasi pasti akan menimbulkan dampak atau manfaat terhadap yang melakukan maupun yang merasakannya. Penelitian Alkahtani (2015) menyebutkan *OCB* diharapkan dapat menghasilkan imbalan yang lebih tinggi karena pemimpin mungkin memberikan *rewards* yang diberikan kepada karyawan untuk manfaat yang diperoleh karena *OCB*. Hal ini meningkatkan (i) efisiensi organisasi, (ii) kemampuan untuk menarik dan mampu mempertahankan karyawan dan (iii) kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Podsakoff dan MacKenzie dalam buku Organ,dkk (2006:200) terdapat beberapa alasan bahwa *OCB* dapat mempengaruhi efektifitas organisasi:

- 1) *OCB* dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan akan menolong karyawan lain untuk menjadikan karyawan lebih produktif dan cepat. Seiring berjalannya waktu, perilaku menolong dapat membantu menyebarkan *best practices* kepada unit atau grup kerja. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan pengembangan diri harus menjadi lebih efisien dalam melakukan pekerjaan mereka dan jika kegiatan pembangunan melibatkan pelatihan, mereka bisa menjadi lebih fleksibel dalam melakukan berbagai jenis tugas.
- 2) *OCB* dapat meningkatkan produktivitas manajerial. Jika karyawan ikutserta dalam *civic virtue*, manajer mungkin menerima saran yang tepat atau *feedback* dalam ide yang diberikan untuk

meningkatkan efektivitas. Karyawan yang sopan dalam hal ini mereka yang menghindari untuk menciptakan masalah dengan rekan kerja, memungkinkan untuk terlibat dalam krisis manajemen. Karyawan yang menunjukkan sikap sportif membebaskan manajer untuk berurusan dengan masalah kecil atau keluhan-keluhan.

- 3) *OCB* dapat membebaskan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif. Jika para karyawan menolong satu sama lain terkait dengan masalah kerja, manajer tidak perlu terlibat di dalamnya sehingga manajer dapat meluangkan waktunya untuk tugas yang produktif seperti *planning* atau perencanaan. Karyawan yang menunjukkan *conscientiousness* membutuhkan pengawasan manajer yang lebih sedikit dan izin kepada manajer untuk mendelegasikan tanggung jawab yang lebih kepada mereka dan memberikan kebebasan waktu bagi manajer. Jika karyawan meningkatkan kemampuan untuk pekerjaan mereka dengan pengembangan diri, mereka dapat mengurangi kebutuhan pengawasan manajer.
- 4) *OCB* dapat mengurangi tingkat kebutuhan sumber daya langka untuk pemeliharaan fungsi. Hasil yang natural dalam perilaku menolong adalah dengan meningkatnya semangat tim, moral, dan kepaduan sehingga anggota tim atau manajer untuk tidak menghabiskan energi dan waktunya untuk pemeliharaan fungsi kelompok atau tim. Karyawan yang menunjukkan kesopanan dengan yang lain dan sikap sportif akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga mengurangi kegiatan manajemen konflik.
- 5) *OCB* dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif untuk kegiatan koordinasi yang efektif antara anggota tim dan seluruh kelompok kerja. Menunjukkan *civic virtue* dengan sukarela menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerja membantu dalam koordinasi upaya antara anggota tim yang berpotensi untuk meningkatkan efektif dan efisiensi kelompok.
- 6) *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dengan membuat tempat kerja lebih menarik. Ketika karyawan mempromosikan organisasi ke lingkungan luar dan berkontribusi untuk menghasilkan reputasi yang baik (loyalitas organisasi), organisasi akan terlihat lebih menarik sebagai kandidat yang baik. Perilaku menolong meningkatkan moral, kepaduan kelompok, dan rasa memiliki dalam kelompok, sehingga hal ini memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang lebih baik.
- 7) *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Mengisi kekosongan karyawan yang *absent* atau memiliki pekerjaan yang menumpuk dapat membantu untuk meningkatkan stabilitas dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan hasil dengan level tinggi

secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas dalam kinerja unit kerja.

- 8) *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan lingkungan pasar yang secara sukarela memberikan informasi tentang perubahan dalam lingkungan dan membuat saran tentang bagaimana menanggapi untuk menolong organisasi untuk beradaptasi. Karyawan yang menghadiri dan secara aktif berpartisipasi dalam pertemuan akan membantu menyebarkan informasi kepada organisasi sehingga dapat meningkatkan respons yang tanggap.
- 9) *OCB* dapat meningkatkan efektifitas organisasi yang diciptakan oleh *social capital*. Karyawan yang menunjukkan sikap membantu karyawan lain meningkatkan *social capital* yang struktural dengan memperkuat ikatan jaringan, dengan demikian menambah pertukaran informasi, pembelajaran organisasi, dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Karyawan yang menyajikan ide dan secara terbuka membagi opini mereka dengan rekan kerja dapat meningkatkan kognitif *social capital* dengan difasilitasi dengan berbagai bahasa dan narasi dalam organisasi. Karyawan yang menunjukkan sikap menolong kepada karyawan lain meningkatkan hubungan *social capital* dengan membangun kepercayaan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian tersebut, manfaat *OCB* adalah meningkatkan produktivitas, stabilitas kinerja, efektivitas organisasi, kemampuan dalam mempertahankan karyawan terbaik, membebaskan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif.

C. Pengaruh Antar Variabel

1) Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* dan Kepuasan Kerja

Podsakoff *et al.* (1996) meneliti pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*, tetapi tidak meneliti tentang dampak potensial mediasi dari berbagai variabel dalam pengaruh ini. Penelitian Podsakoff ini berisi pengukuran tentang kepercayaan kepada pemimpin, kepuasan kerja dan ambiguitas peran yang diukur dengan kejelasan tugas atau *role*

clarity dapat berfungsi sebagai variabel yang potensial untuk pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Untuk itu Podsakoff menyarankan perlu diteliti kembali terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* secara langsung maupun tidak langsung.

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

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

3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*

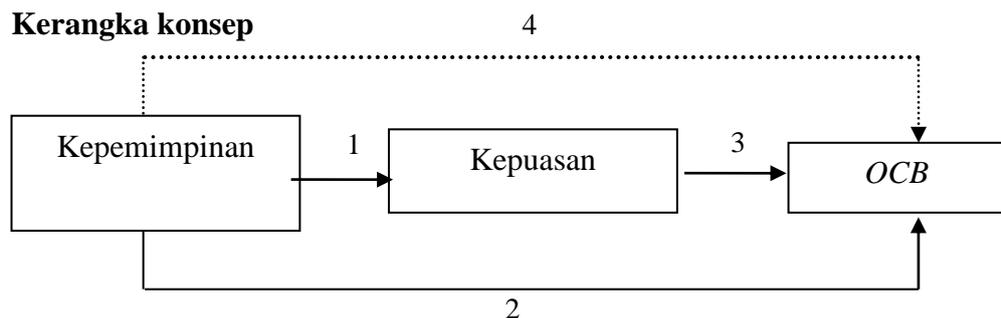
Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan atau instansi. Secara teori, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam menimbulkan perilaku *OCB*, seperti pendapat Luthans (2006:654) mengungkapkan kepemimpinan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

4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB

Kepuasan kerja memiliki kesan tersendiri di dalam suatu organisasi. Hal ini menyangkut perasaan seseorang dalam melakukan dan memberikan umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan sehingga kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2015:53) kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional pekerja (*Organizational Citizenship Behavior [OCB]*). Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya. Konsisten dengan pemikiran ini, bukti menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan *OCB*.

D. Kerangka Konsep dan Model Hipotesis

1) Kerangka konsep



Gambar 5

Kerangka konsep

Sumber: data diolah, 2015

- 1) Kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengacu pada teori Herzberg dalam Robbins (2015:130) khususnya teori Higiene terdapat faktor ekstrinsik seperti pimpinan

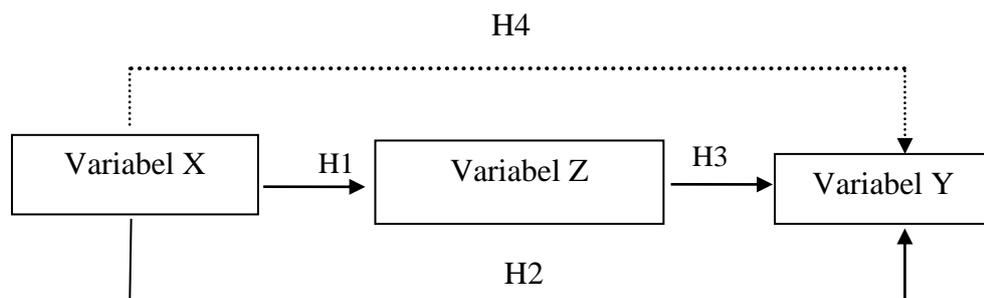
perusahaan, pengawasan, hubungan antar-pribadi dapat dipenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja dan berdasarkan penelitian dari Rahmi (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.

- 2) Kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap OCB. Menurut Luthans (2006:654) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan efek tidak langsung pada *organizational citizenship behavior*. Menurut penelitian Rahmi (2014) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
- 3) Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap OCB. Hal ini mengacu pada teori Robbins dan Judge (2015:53) yang menunjukkan kepuasan kerja seharusnya menjadi penentu utama dari OCB. Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya. Hasil penelitian Prabowo (2014) dan Rochmania (2011) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.
- 4) Kepemimpinan transformasional akan berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Menurut teori Podsakoff dalam Organ, dkk (2006:102) pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan OCB berisi pengukuran tentang kepercayaan kepada pemimpin, kepuasan kerja dan ambiguitas peran yang diukur dengan kejelasan tugas

atau *role clarity* dapat berfungsi sebagai variabel yang potensial untuk pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Sedangkan Luthans (2006:654) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan efek tidak langsung pada *organizational citizenship behavior*.

2) Model Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teoritis tersebut, dapat dibuat model hipotesis untuk mempermudah dalam memahami hubungan antara variabel dalam penelitian ini.



Gambar 6
Model hipotesis

Sumber: data diolah, 2015

Keterangan:

- ▶ : Hubungan langsung
- - - - -▶ : Hubungan tidak langsung
- Variabel X : Kepemimpinan transformasional
- Variabel Y : Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- Variabel Z : Kepuasan Kerja

3) Hipotesis Penelitian

Hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian (Azwar, 2013:49). Berdasarkan tinjauan pustaka baik dari tinjauan teori, penelitian terdahulu, maupun kerangka pemikiran, maka peneliti dapat mengambil hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian *explanatory* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Singarimbun (1990:5) mengungkapkan penelitian penjelasan atau *explanatory* adalah penelitian dengan menjelaskan hubungan kausal dan pengajuan hipotesa. Menurut Azwar (2013:5) penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Kuncoro (2007:1) memaparkan metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar Malang yang beralamat Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 2 Malang.

C. Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Variabel Penelitian

Sekaran (2007:115) mendefinisikan variabel adalah apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Variabel di dalam penelitian digunakan untuk diteliti sejauh mana keterkaitan antar satu sama lain. Terdapat tiga jenis variabel utama, yaitu:

- 1) Variabel terikat (*dependent variable*, disebut juga variabel kriteria-*criterion variable*). Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah memahami dan membuat variabel terikat, menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi.
- 2) Variabel bebas (*independent variable*, disebut juga variabel prediktor-*predictor variable*). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif. Yaitu, jika terdapat variabel bebas, variabel terikat juga hadir dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat.
- 3) Variabel antara (*intervening variable*). Variabel antara adalah variabel yang mengemuka antara waktu variabel bebas mulai bekerja mempengaruhi variabel terikat, dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Variabel antara mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apa pun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sanusi (2012:51) variabel antara adalah variabel yang fungsinya bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Artinya sebelum variabel bebas itu mempengaruhi variabel terikat, yang bersangkutan melewati variabel antara terlebih dahulu.

Dapat disimpulkan variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel independent atau variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. (X)
- 2) Variabel dependent atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- 3) Variabel Intervening atau variabel antara dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z)

2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur

suatu variabel (Singarimbun dan Effendi, 1989:46). Dalam penelitian ini, definisi operasional dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Transformasional (X).

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan memotivasi para pengikut, mampu memberi inspirasi, dan memberikan stimulasi intelektual serta perhatian individual. Terdapat empat indikator dalam kepemimpinan transformasional yang mengacu pada Bass dalam Luthans (2006:654), yaitu:

- 1) Karisma yaitu sifat yang ditunjukkan dengan membuat para bawahannya untuk menghormati maupun menyegani pemimpinnya (X_{1.1})
- 2) Inspirasi yaitu pemimpin yang memberikan inspirasi bagi bawahannya (X_{1.2})
- 3) Stimulasi Intelektual yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan untuk meningkatkan intelegensi dengan menganalisa situasi masalah pekerjaan (X_{1.3})
- 4) Perhatian individual yaitu pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap individu sebagai bawahannya (X_{1.4})

b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y).

Organizational Citizenship Behavior atau *OCB* merupakan perilaku sukarela yang sifatnya bebas tanpa adanya paksaan dalam melaksanakan pekerjaan yang sebenarnya di luar tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat lima dimensi yang digunakan, diantaranya:

- 1) *Altruism* atau sikap menolong yaitu dengan menolong rekan kerja yang

dalam kesulitan (Y_{1.1}).

- 2) *Conscientiousness* atau patuh terhadap peraturan yaitu dengan menaati peraturan yang berlaku dalam rumah sakit (Y_{1.2}).
- 3) *Civic virtue* atau sikap keterlibatan dalam organisasi yaitu dengan mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi (Y_{1.3}).
- 4) *Sportsmanship* atau sikap sportif yaitu dengan bertanggungjawab dengan apa yang dilakukan (Y_{1.4}).
- 5) *Courtesy* atau perilaku baik dan sopan yaitu dengan selalu berperilaku baik untuk mencegah adanya permasalahan baik dengan rekan kerja maupun pekerjaan (Y_{1.5}).

c. Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya dalam hal ini adalah kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, gaji, kepuasan pada kesempatan promosi yang diberikan, pengawasan dan kepuasan pada rekan kerja . Terdapat lima indikator kepuasan kerja yang mengacu pada teori Luthans (2006:243) :

- 1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (Z_{1.1})
- 2) Kepuasan pada gaji (Z_{1.2})
- 3) Kepuasan pada kesempatan promosi yang diberikan (Z_{1.3})
- 4) Kepuasan pada pengawasan (Z_{1.4})
- 5) Kepuasan pada rekan kerja (Z_{1.5})

Tabel 3
Variabel, Indikator/item

Variabel	Indikator/Item	Sumber
Kepemimpinan transformasional (X)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karisma (X_{1.1}): Dihormati oleh para bawahannya 2. Inspirasi (X_{1.2}): Mampu menjadi inspirator 3. Stimulasi intelektual (X_{1.3}): pimpinan memberikan kesempatan untuk berkembang 4. Perhatian individual (X_{1.4}): Memberikan perhatian kepada bawahannya 	Bass (1990) dalam Luthans, (2006:654) dan Ivancevich (2006:214)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i>(Y_{1.1}): Menolong rekan kerja ketika dalam kesulitan 2. <i>Conscientiousness</i>(Y_{1.2}): Mematuhi peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit 3. <i>Civic Virtue</i>(Y_{1.3}): Terlibat dalam kegiatan organisasi dengan mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi 4. <i>Sportmanship</i> (Y_{1.4}): Memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab terhadap apa yang dilakukan 5. <i>Courtesy</i> (Y_{1.5}): Berperilaku sesuai dengan etika di rumah sakit 	Organ, dkk. (2006:251)
Kepuasan Kerja (Z)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pada Pekerjaan itu sendiri (Z_{1.1}): Senang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan 2. Kepuasan pada gaji (Z_{1.2}): Senang terhadap besaran gaji yang diberikan institusi 3. Kepuasan pada Kesempatan promosi (Z_{1.3}): Puas dengan adanya peluang promosi yang diberikan 4. Kepuasan pada Pengawasan (Z_{1.4}): Puas terhadap pengawasan yang dilakukan 5. Kepuasan pada rekan kerja (Z_{1.5}): Senang terhadap rekan kerja yang selalu bisa diajak bekerjasama 	Luthans (2006:243)

Sumber: Kajian teoritis, 2015.

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala lima titik (Sekaran,2006:34). Penelitian ini menggunakan jawaban-jawaban dengan item sebagai berikut:

- a. Skor item 5 menunjukkan jawaban sangat setuju yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja memiliki jawaban dengan hasil yang tinggi.
- b. Skor item 4 menunjukkan jawaban setuju yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja memiliki jawaban dengan hasil yang tinggi.
- c. Skor item 3 menunjukkan jawaban ragu-ragu yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja memiliki jawaban dengan hasil rata-rata yang menunjukkan Cukup atau Netral
- d. Skor item 2 menunjukkan jawaban tidak setuju yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja memiliki jawaban dengan hasil yang rendah.
- e. Skor item 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja memiliki jawaban dengan hasil yang sangat rendah.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sanusi (2012:87) mengatakan populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga perawat rawat inap Bagian IRNA I di RSUD. Saiful Anwar Malang sebanyak 294 orang dimana IRNA I merupakan bagian rawat inap dengan spesialis penyakit dalam.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel (sampling) adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representatif dari populasi yang tersedia (Sanusi, 2012:88). Dalam menentukan jumlah sampel yang digunakan penelitian ini menggunakan Slovin dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: tingkat kesalahan 10%

$$n = \frac{294}{1 + 294(0,1)^2} = 74,61$$

Berdasarkan rumus Slovin, sampel yang digunakan sebesar 74,61 atau dibulatkan menjadi 75 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut (Ridwan dan Kuncoro, 2014:41).

E. Jenis dan sumber data

Jenis data merupakan data yang dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan dalam penelitian. Sanusi (2012:103) menjelaskan jenis data lebih cenderung pada pengertian data macam apa yang harus dikumpulkan oleh peneliti. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti (Sanusi, 2012:104). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang akan diberikan kepada tenaga perawat dengan mengisi beberapa jawaban yang telah diberikan oleh peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Peneliti mendapat data berupa gambaran umum Rumah Sakit Umum Dr. Saiful Anwar Malang seperti sejarah, visi misi, dan sebagainya yang didapat dari *website* resmi Rumah Sakit Umum Dr. Saiful Anwar (rsusaifulanwar.jatimprov.go.id).

F. Teknik Pengumpulan Data

Data-data dapat dikumpulkan dalam berbagai cara. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa:

1. Kuesioner

Kuesioner berisi beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti kepada responden dan memiliki keterkaitan dengan judul yang diteliti.

2. Dokumentasi

Cara dokumentasi biasanya dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber, baik secara pribadi maupun kelembagaan (Sanusi,2012:114). Penelitian ini mengambil dokumentasi berupa

gambaran umum Rumah Sakit Dr. Saiful Anwar Malang yang dapat diambil dari *website* resmi.

G. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengumpulkan data. Agar data yang diperoleh mempunyai tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi, instrumen penelitian yang harus digunakan harus valid dan reliabel (Sanusi, 2012:76).

1. Uji Validitas

Uji validitas memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan (Sekaran, 2006:42). Validitas instrumen ditentukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh setiap butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total (Sanusi, 2012:77). Sugiyono (2014:126) memaparkan suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai koefisien korelasi di atas 0,3. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah korelasi *Pearson Product Moment* yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber: Sanusi (2012:77)

Keterangan:

r : Koefisien korelasi

X: Skor butir

Y: Skor total butir

N: Jumlah sampel (Responden)

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen pengukur data dan data yang dihasilkan disebut reliable atau terpercaya apabila instrument itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand,2013:218). Cara yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas instrumen yang sering digunakan antara lain dengan cara pengukuran ulang dan belah dua (Sanusi, 2012:81). Cara pengukuran ulang adalah pertanyaan atau pernyataan yang sama diberikan kepada responden yang sama pada waktu yang berbeda. Cara belah dua dilakukan dengan membelah butir-butir pertanyaan atau pernyataan menjadi dua bagian.

Suatu pernyataan dikatakan reliabel atau dapat dipercaya apabila koefisien *Alpha Cronbach* lebih dari 0,6.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat diketahui dengan menggunakan program *SPSS*. Berikut merupakan hasil uji validitas dan reliabilitas setiap variabel :

a) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat item yang dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Karisma ($X_{1.1}$) dengan pernyataan pimpinan di tempat saya bekerja selalu dihormati oleh para bawahannya.
- 2) Inspirasi ($X_{1.2}$) dengan pernyataan pimpinan di tempat saya bekerja selalu menjadi inspirator bagi para bawahannya.

- 3) Stimulasi intelektual ($X_{1.3}$) dengan pernyataan pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya.
- 4) Perhatian individu ($X_{1.4}$) dengan pernyataan pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian pada semua bawahannya.

Hasil uji validitas pada item kepemimpinan transformasional (X) dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X _{1.1}	0,724	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,866	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,886	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,706	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4, semua item dalam pernyataan variabel kepemimpinan transformasional (X) memiliki nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3. Hasil tersebut menyatakan bahwa semua item variabel kepemimpinan transformasional valid. Untuk hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan transformasional bisa dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Variabel	Koefisien <i>Alpha Cronchbarch</i>	Hasil Uji
Kepemimpinan Transformasional	0,826	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan transformasional, seluruh item pada variabel ini memiliki nilai koefisien *Alpha Cronchbarch* lebih dari 0,6 yaitu 0,826 sehingga disimpulkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini reliabel.

b) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (Z) memiliki lima item yang diukur dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (Z_{1.1}) dengan pernyataan saya senang terhadap pekerjaan yang telah saya kerjakan.
- 2) Kepuasan pada gaji (Z_{1.2}) dengan pernyataan saya puas dengan besaran gaji yang diberikan oleh instansi.
- 3) Kepuasan pada kesempatan promosi (Z_{1.3}) dengan pernyataan saya puas dengan adanya peluang promosi yang diberikan.
- 4) Kepuasan pada pengawasan (Z_{1.4}) dengan pernyataan saya puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit.
- 5) Kepuasan pada rekan kerja (Z_{1.5}) dengan pernyataan saya senang terhadap rekan kerja yang selalu bisa diajak bekerjasama.

Hasil uji validitas pada item kepuasan kerja (Z₁) bisa dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja	Z1.1	0,478	0,000	Valid
	Z1.2	0,647	0,000	Valid
	Z1.3	0,615	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 6

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
	Z1.4	0,656	0,000	Valid
	Z1.5	0,487	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6, semua item dalam pernyataan variabel kepuasan kerja (Z) memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Hasil tersebut menyatakan bahwa semua item variabel kepuasan kerja valid. Untuk hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	Koefisien <i>Alpha Cronchbarch</i>	Hasil Uji
Kepemimpinan Transformasional	0,677	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 7 hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja, seluruh item pada variabel ini memiliki nilai koefisien *Alpha Cronchbarch* lebih dari 0,6 yaitu 0,677 sehingga disimpulkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini reliabel.

c) **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terdiri dari lima item *OCB* yang dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian ini yaitu:

- 1) *Altruism* (Y_{1.1}) dengan pernyataan saya selalu menolong rekan kerja ketika dalam kesulitan.

- 2) *Conscientiousness* (Y_{1.2}) dengan pernyataan saya selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit.
- 3) *Civic virtue* (Y_{1.3}) dengan pernyataan saya selalu terlibat dalam kegiatan organisasi dengan mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi.
- 4) *Sportmanship* (Y_{1.4}) dengan pernyataan saya memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab terhadap apa yang saya lakukan.
- 5) *Courtesy* (Y_{1.5}) dengan pernyataan saya selalu berperilaku sesuai dengan etika di rumah sakit.

Hasil uji validitas pada item *Organizational Citizenship Behavior* (Y) bisa dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8
Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y1.1	0,581	0,000	Valid
	Y1.2	0,673	0,000	Valid
	Y1.3	0,486	0,000	Valid
	Y1.4	0,761	0,000	Valid
	Y1.5	0,776	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 8, semua item dalam pernyataan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3. Hasil tersebut menyatakan bahwa semua item variabel *Organizational Citizenship Behavior* valid. Hasil uji reliabilitas pada variabel *OCB* ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*(Y)

Variabel	Koefisien <i>Alpha Cronchbarch</i>	Hasil Uji
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,685	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 9 hasil uji reliabilitas variabel *Organizational Citizenship Behavior*, seluruh item pada variabel ini memiliki nilai koefisien *Alpha Cronchbarch* lebih dari 0,6 yaitu 0,685 sehingga disimpulkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini reliabel.

H. Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam sebuah penelitian untuk dua tujuan yaitu menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang terdiri deskripsi jawaban responden dan statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan dan atas dasar itu sebuah kesimpulan ditarik.

1. Analisis Deskriptif

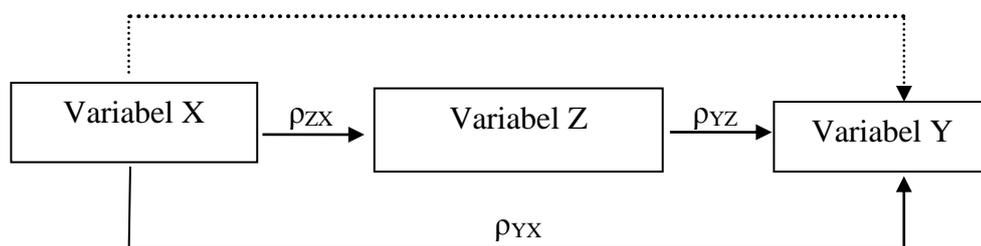
Ferdinand (2013:229) Analisis deskriptif digunakan untuk memberi gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian dan mendeskripsikan hasil jawaban responden.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Analisis jalur (*PathAnalysis*)

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Menurut Alrasyid dalam buku Sanusi (2012:156) analisis

jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat. Model struktural yang hanya menggunakan observed variable, tanpa menggunakan latent variable disebut sebagai *Path Analysis Model*, yang juga menggambarkan model-model kausal berjenjang (Ferdinand, 2013:106). Model path dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari model path tersebut, maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Z = \rho_{ZX} + e \quad (\text{Substruktur 1})$$

$$Y = \rho_{ZX} + \rho_{YZ} + e \quad (\text{Substruktur 2})$$

Keterangan:

X : kepemimpinan transformasional

Y : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Z : kepuasan kerja

ρ : koefisien path

e : tingkat kesalahan

b. Uji t

Ferdinand (2013:244) Uji t merupakan uji hipotesis dilakukan untuk menyatakan bahwa koefisien regresi dari model signifikan atau tidak sama dengan nol. Uji ini dilakukan dengan uji-t dimana akan menghasilkan t-hitung yang diperoleh dari rumus sebagai berikut:

$$t - \text{hitung} = \frac{\text{koefisien} - b}{s \text{ tan dard} - \text{error} - \text{of} - \text{estimate}}$$

Kriteria t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang

1. Sejarah RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar Malang atau RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang merupakan rumah sakit pemerintah pusat di kota Malang yang berada di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 2 Malang. Sebelum Perang Dunia ke II, RSUD Dr. Saiful Anwar (saat itu bernama Rumah Sakit Celaket), merupakan rumah sakit militer KNIL, yang pada pendudukan Jepang diambil alih oleh Jepang dan tetap digunakan sebagai rumah sakit militer. Pada saat perang kemerdekaan RI, Rumah Sakit Celaket dipakai sebagai rumah sakit tentara, sementara untuk umum, digunakan Rumah Sakit Sukun yang ada dibawah Kotapraja Malang pada saat itu. Tahun 1947 (saat *clash II*), karena keadaan bangunan yang lebih baik dan lebih muda, serta untuk kepentingan strategi militer, Rumah Sakit Sukun diambil alih oleh tentara pendudukan dan dijadikan rumah sakit militer, sedangkan Rumah Sakit Celaket dijadikan rumah sakit umum.

Pada tanggal 14 September 1963, Yayasan Perguruan Tinggi Jawa Timur / IDI membuka Sekolah Tinggi Kedokteran Malang dan memakai Rumah Sakit Celaket sebagai tempat praktek (Program Kerjasama STKM-RS Celaket tanggal 23 Agustus 1969). Tanggal 2 Januari 1974, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 001/0/1974, Sekolah Tinggi Kedokteran Malang dijadikan Fakultas Kedokteran Universitas Brawiyaja Malang, dengan Rumah Sakit Celaket sebagai tempat praktek.

Pada tanggal 12 Nopember 1979, Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur meresmikan Rumah Sakit Celaket sebagai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Saiful Anwar. Keputusan Menteri Kesehatan RI. No.51/Menkes/SK/II/1979 tanggal 22 Pebruari 1979, menetapkan RSUD Dr. Saiful Anwar sebagai rumah sakit rujukan. Dan pada bulan April 2007 dengan Keputusan Menteri Kesehatan RI No.673/MENKES/SK/VI/2007 RSUD Dr. Saiful Anwar ditetapkan sebagai rumah sakit kelas A. Pada tanggal 30 Desember 2008 ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum dengan keputusan Gubernur Provinsi Jawa Timur No.188/439/KPTS/013/2008.

Tanggal 20 Januari 2011 RSUD Dr. Saiful Anwar telah ditetapkan sebagai Rumah Sakit Pendidikan Utama Akreditasi A dari Kementrian Kesehatan RI dengan Nomor Sertifikat 123/MENKES/SK/I/2011.

2. Visi dan Misi RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar Malang memiliki visi dan misi yaitu:

a. Visi

Menjadi Rumah Sakit Kelas Dunia Pilihan Masyarakat.

b. Misi

- 1) Menciptakan tata kelola rumah sakit yang baik melalui penataan dan perbaikan manajemen yang berkualitas dunia, profesional serta akuntabel.
- 2) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan rumah sakit yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat melalui pengembangan sistem pelayanan yang terintegrasi dan komprehensif.

- 3) Menyelenggarakan pendidikan dan penelitian kesehatan melalui pengembangan mutu pendidikan dan penelitian berkualitas internasional.
- 4) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia melalui pemenuhan tenaga yang terlatih dan terdidik secara professional.

3. Budaya Kerja

Dalam rangka untuk meningkatkan produktifitas setiap tenaga medis, paramedis, dan non medis perlu dibangun budaya kerja. Budaya kerja akan membentuk sikap dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan maupun berhubungan dengan sesama sehari-hari selalu berdasarkan nilai-nilai yang dianut, sehingga dapat menjadi motivasi dan memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik. Dengan motto “Kepuasan dan Keselamatan Pasien adalah tujuan kami” serta slogan “Kami melayani dengan kasih sayang (*With love we serve*)” perlu dibudayakan rasa:

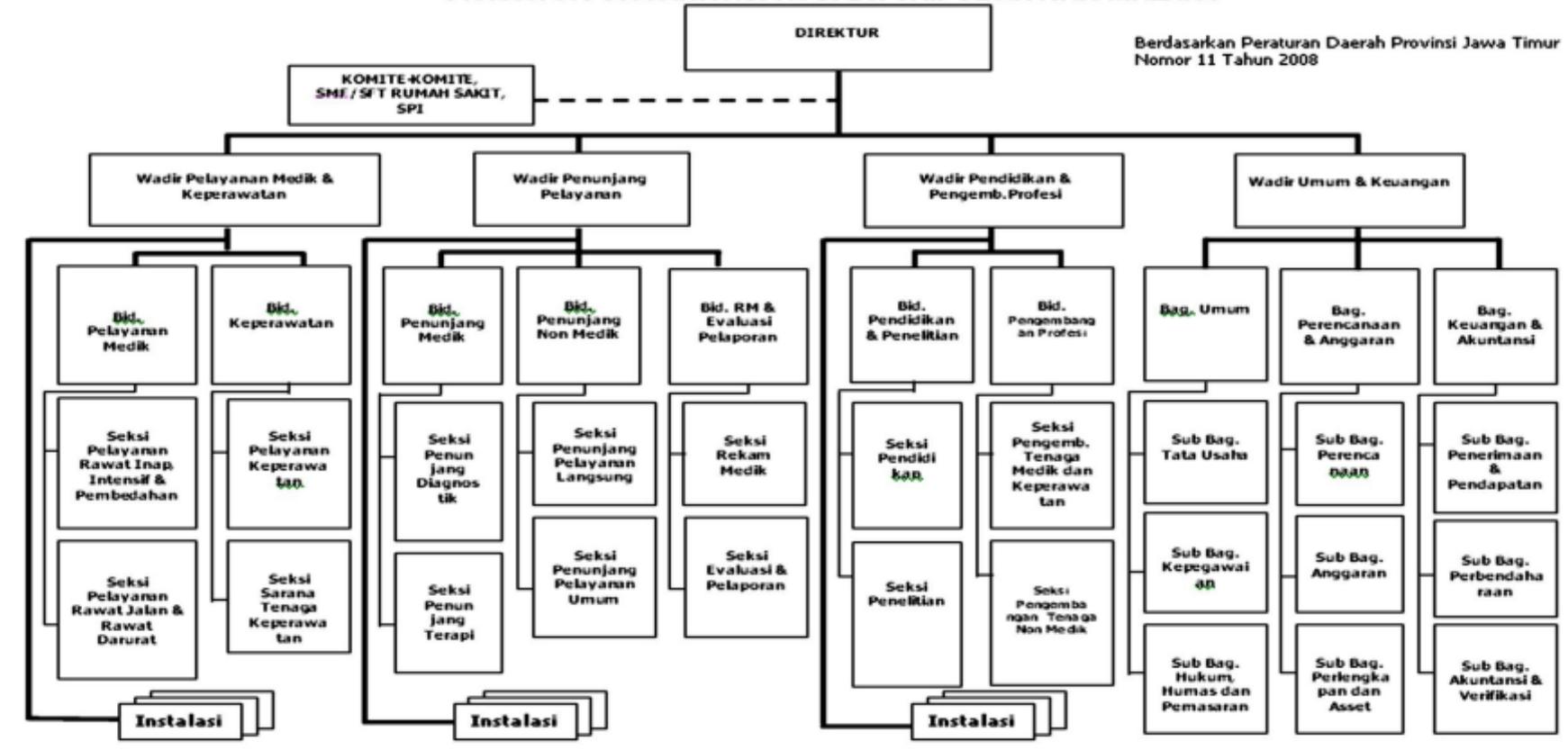
- a. Peduli: Semua insan rumah sakit harus peduli baik terhadap sesama, pasien dan keluarganya maupun lingkungan dengan tindakan yang nyata dan segera.
- b. Melayani: Semua insan rumah sakit harus mempunyai jiwa melayani dan tidak harus dilayani baik terhadap sesama, pasien dan keluarganya serta partner kerja rumah sakit.
- c. Memiliki: Semua insan rumah sakit harus merasa memiliki rumah sakit seperti milik sendiri, ikut memelihara dan menjaga sarana dan prasarana rumah sakit serta menjaga kebersihan dan kenyamanan lingkungan rumah sakit.

- d. Ramah: Semua insan rumah sakit harus memberikan pelayanan dengan senyum, salam, sapa, sopan dan santun kepada seluruh pelanggan.
- e. Bersih: Semua insan rumah sakit harus bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), transparan, dan akuntabel.

4. **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi digunakan untuk mengetahui bagaimana tingkatan pimpinan atau tanggungjawab serta tugas yang harus dikerjakan terkait dengan jabatannya. Berikut merupakan struktur organisasi RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang pada gambar 6:

STRUKTUR ORGANISASI RSU. Dr. SAIFUL ANWAR MALANG



Sumber: rsusaifulanwar.jatimprov.go.id (diakses Desember 2015)
Gambar 7 Struktur Organisasi RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang

Uraian tugas dan pokok yang dapat dijelaskan dalam struktur organisasi tersebut adalah:

1) Direktur Rumah Sakit

Direktur Rumah Sakit mempunyai tugas pokok untuk memimpin, mengawasi dan mengkoordinasi tugas rumah sakit sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, direktur dibantu oleh para wakil direktur.

2) Komite -komite Rumah Sakit

Mempunyai tugas menyusun rencana operasional kegiatan sekretariat dan merumuskan sasaran yang akan dicapai oleh semua bagian di jajaran sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan.

3) Wakil Direktur Pelayanan Medik dan Keperawatan

Mempunyai tugas menyusun dan merumuskan kebijakan umum rumah sakit dan program jangka panjang dan jangka pendek yang berkenaan dengan pelayanan medis sesuai dengan kebijakan dan program kesehatan nasional maupun regional.

4) Wakil Direktur Penunjang Pelayanan

Mempunyai tugas menyusun dan merumuskan kebijakan umum rumah sakit dan program jangka panjang dan jangkakan pendek yang berkenaan dengan penunjang pelayanan sesuai dengan kebijakan dan program kesehatan nasional maupun regional.

5) Wakil Direktur Pendidikan & Pengembangan Profesi

Mempunyai tugas menyusun dan merumuskan kebijakan umum rumah sakit dan program jangka panjang dan jangka pendek yang berkenaan dengan pendidikan & pengembangan profesi sesuai dengan kebijakan dan program kesehatan nasional maupun regional.

6) Wakil Direktur Umum & Keuangan

Mempunyai tugas menyusun dan merumuskan kebijakan umum rumah sakit dan program jangka panjang dan jangka pendek yang berkenaan dengan umum dan keuangan sesuai dengan kebijakan dan program kesehatan nasional maupun regional.

7) Kepala Bidang Pelayanan Medik

Menyusun rencana kegiatan sub bidang pelayanan medik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta membuat rencana kebutuhan bahan dan perangkat kerja di sub bidang pelayanan medik untuk kelancaran tugas.

8) Kepala Sub Bagian Intensif dan Bedah

Mempunyai tugas menyusun rencana operasional kegiatann lingkup intensif dan bedah sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta membagi tugas dan mengikuti proses penyelesaian pekerjaan di lingkungan keuangan dan akuntansi agar penyelesaiannya tepat waktu.

9) Kepala Sub Bagian Pelayanan IRJ & IRD

Menyusun rencana operasional kegiatan bidang perencanaan pelayanan bagian IRJ & IGD serta membagi tugas mengikuti perkembangannya dengan cara membantu agar penyelesaiannya tepat waktu.

10) Kepala Bidang Keperawatan

Bertugas menyusun rencana kegiatan bidang keperawatan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan, merumuskan sasaran yang ingin dicapai oleh semua sub bagian di jajaran bidang keperawatan serta membagi tugas dan mengikuti perkembangan kinerja semua sub bagian di bidang keperawatan.

11) Kepala Sub Bagian Pelayanan Keperawatan

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian pelayanan keperawatan serta membagi tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau kinerja anggota agar penyelesaiannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

12) Kepala Sub Bagian Sarana Perawat

Menyusun rencana kegiatan sub bagian sarana keperawatan secara lebih mendetail serta pembagian tugasnya sesuai acuan umum bidang keperawatan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya.

13) Kepala Bidang Penunjang Medik

Bertugas menyusun rencana kegiatan bidang penunjang medik pelayanan sebagai acuan pelaksanaan dan pembagian tugas serta pengawasannya.

14) Kepala Sub Bagian Penunjang Medik

Menyusun rencana operasional kegiatan bidang perencanaan penunjang diagnostik serta pembagian tugas mengikuti perkembangannya dengan cara membantu agar penyelesaiannya tepat waktu.

15) Kepala Sub Bagian Penunjang Terapi

Mempunyai tugas untuk menyusun rencana kegiatan sub bagian pelayanan penunjang terapi sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pembagian tugas

dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

16) Kepala Bidang Penunjang Non Medik

Menyusun rencana kegiatan sub bagian penunjang non medik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta membuat rencana kebutuhan bahan dan perangkat kerja di sub bidang penunjang non medik untuk kelancaran tugas.

17) Kepala Sub Bagian Penunjang Pelayanan Langsung

Mempunyai tugas untuk menyusun rencana kegiatan sub bagian pelayanan penunjang langsung pada pasien sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pembagian tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

18) Kepala Sub Bagian Penunjang Pelayanan Umum

Mempunyai tugas untuk menyusun rencana kegiatan sub bidang pelayanan penunjang umum pada pasien sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pemberian tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

19) Kepala Bagian Rekam Medik dan Evaluasi dan Pelaporan

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian rekam medik dan evaluasi dan pelaporan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pemberian tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

20) Kepala Sub Bagian Rekam Medik

Bertugas menyusun rencana kegiatan sub bagian rekam medik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta membagi tugas dan melakukan pengawasan terhadap penyelesaiannya.

21) Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan

Menyusun rencana operasional kegiatan bidang evaluasi dan pelaporan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta membagi tugas dan mengikuti perkembangannya melalui kegiatan pemantauan kinerja.

22) Kepala Bagian Pendidikan

Menyusun rencana operasional untuk sub bagian yang dibawah, yaitu sub bagian pendidikan. Rencana operasional tersebut akan dijadikan sebagai pedoman kerja, melakukan pembagian tugas, dan melakukan kegiatan pengawasan terhadap kinerja masing-masing sub bagian.

23) Kepala Bidang Penelitian

Menyusun rencana operasional kegiatan untuk sub bidang yang dibawah, yaitu sub bidang penelitian. Rencana operasional tersebut akan dijadikan sebagai pedoman kerja, melakukan pembagian tugas, dan melakukan kegiatan pengawasan terhadap kinerja masing-masing sub bagian.

24) Kepala Bidang Pengembangan Profesi

Mempunyai tugas untuk menyusun rencana kegiatan sub bidang bagian pengembangan tenaga medik & keperawatan dan bagian pengembangan tenaga non medik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pemberian tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

25) Kepala Sub Bagian Pengembangan Tenaga Medik & Keperawatan

Mempunyai tugas menyusun rencana operasional kegiatan pengembangan tenaga medik & keperawatan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pemberian tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

26) Kepala Sub Bagian Pengembangan Tenaga Non Medik

Mempunyai tugas menyusun rencana operasional kegiatan pengembangan tenaga non medik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan serta pemberian tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.

27) Kepala Bagian Umum

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian umum sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

28) Kepala Sub Bagian Tata Usaha

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian tata usaha sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

29) Kepala Sub Bagian Kepegawaian

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian kepegawaian sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan

mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

30) Kepala Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Anggaran

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian hubungan masyarakat dan pemasaran sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

31) Kepala Bagian Rencana dan Anggaran

Menyusun rencana operasional kegiatan bagian rencana dan anggaran umum sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

32) Kepala Sub Bagian Anggaran dan Akuntansi

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bagian anggaran dan akuntansi sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

33) Kepala Sub Bagian Anggaran

Menyusun rencana operasional kegiatan sub bidang anggaran sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

34) Kepala Sub Bagian Perlengkapan dan Aset

Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas dengan cara memberi petunjuk, arahan, dan motivasi agar diperoleh hasil kerja yang optimal dan disiplin kerja yang tinggi.

35) Kepala Bidang Keuangan dan Akuntansi

Menyusun rencana operasional kegiatan lingkup keuangan dan akuntansi sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

36) Kepala Sub Bagian Penerimaan Pendapatan

Menyusun rencana operasional kegiatan penerimaan pendapatan sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

37) Kepala Sub Bagian Perbendaharaan

Menyusun rencana kegiatan sub bidang perbendaharaan sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

38) Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi

Menyusun rencana kegiatan sub bidang akuntansi dan verifikasi sebagai bahan acuan pelaksanaan kegiatan dan membagi tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas agar dapat diselesaikan tepat waktu.

B. Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 orang di bagian IRNA I dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 72 responden atau 96%. Identitas responden yang diambil dari peneliti adalah usia, jenis kelamin, jenjang pendidikan, status pernikahan, masa kerja, dan unit atau bagian yang ditempati saat ini. Gambaran responden dapat dijelaskan dengan tabel sebagai berikut:

1. Tingkat Usia Responden

Karakteristik usia responden pada tenaga perawat bagian IRNA I dapat dilihat dalam tabel 10 berikut:

Tabel 10
Gambaran responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
21-30 tahun	37 orang	51,4 %
31-40 tahun	21 orang	29,2 %
41-50 tahun	6 orang	8,3 %
>50 tahun	8 orang	11,1 %
Jumlah	72 orang	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui dari jumlah 72 responden menunjukkan bahwa 37 responden berusia 21-30 tahun atau 51,4 % dari jumlah total responden. Rentang usia 31-40 tahun ditunjukkan dari jumlah 21 responden atau 29,2 %. Sebanyak 6 responden menunjukkan rentang usia 41-50 tahun atau 8,3 % dan rentang usia lebih dari 50 tahun terdapat 8 responden atau 11,1 %. Jika dilihat dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa rentang usia perawat IRNA I adalah 21-30 tahun sebanyak 37 responden dari total 72 responden. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas perawat IRNA I berusia 21-30 tahun. Usia

tersebut masih muda dan tergolong produktif dalam melaksanakan pekerjaan sehingga apa yang dihasilkan bisa tercapai maksimal.

2. Jenis kelamin

Gambaran mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

Tabel 11
Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	30 orang	41,7 %
Perempuan	42 orang	58,3 %
Jumlah	72 orang	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 11 tersebut, jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 42 responden atau 58,3 % sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 responden atau 41,7%. Hal ini menunjukkan bahwa perawat IRNA I mayoritas berjenis kelamin perempuan. Perempuan memiliki keterampilan dalam melayani dan merawat lebih sabar dibanding dengan laki-laki. Hal tersebut dibuktikan dengan jumlah perawat perempuan lebih banyak dibanding pria.

3. Tingkat Jenjang Pendidikan Responden

Jenjang pendidikan terakhir dari seorang karyawan, atau dalam hal ini tenaga perawat menjadi perhatian utama dalam memasuki dunia kerja. Hal ini tak lepas dari penerapan maupun pemahaman yang dimiliki yang nantinya diterapkan dalam dunia kerja. Gambaran mengenai tingkat jenjang pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 12 berikut:

Tabel 12
Gambaran responden berdasarkan jenjang pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	5 orang	6,9 %
Diploma	57 orang	79,2 %
Sarjana	10 orang	13,9 %
Jumlah	72 orang	100,0 %

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 12 dari 72 responden yang dikumpulkan, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 5 orang atau 6,9 %. Jumlah responden dengan tingkat pendidikan diploma sebanyak 57 orang atau 79,2 % dan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 10 orang atau 13,9% dari total jumlah responden. Tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa perawat IRNA I mayoritas merupakan lulusan diploma. Jenjang pendidikan diploma lebih dikaitkan dengan praktik daripada teori. Sehingga lulusan diploma terutama dibidang keperawatan lebih banyak digunakan.

4. Status Pernikahan

Status pernikahan yang dimiliki oleh perawat IRNA I dapat digambarkan pada tabel 13 berikut:

Tabel 13
Gambaran responden berdasarkan status pernikahan

Status	Jumlah	Persentase (%)
Sudah menikah	52 orang	72,2 %
Belum menikah	20 orang	27,8 %
Jumlah	72 orang	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 13, dijelaskan dari 72 responden yaitu tenaga perawat IRNA I menunjukkan 52 responden atau 72,2% sudah menikah dan 20 responden atau 27,8% menunjukkan statusnya belum menikah. Hal ini menggambarkan

pekerjaan sebagai perawat memiliki tanggungjawab lebih besar, selain tanggungjawab kepada pasien tetapi juga kepada pasangan (suami/istri), anak, maupun keluarganya.

5. Masa Kerja Responden

Pada tabel 14 menunjukkan masa kerja responden yaitu tenaga perawat IRNA I adalah sebagai berikut:

Tabel 14
Gambaran responden berdasarkan masa kerja

Masa kerja	Jumlah	Persentase (%)
<5 tahun	26 orang	36,1 %
5-10 tahun	14 orang	19,4 %
11-15 tahun	10 orang	13,9 %
16-20 tahun	11 orang	15,3 %
≥20 tahun	11 orang	15,3 %
Jumlah	72 orang	100,0 %

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 14, responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 26 responden atau 36,1%, perawat yang bekerja selama 5 sampai 10 tahun sebanyak 14 responden atau 19,4%, perawat yang bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 10 responden atau 13,9%, perawat yang bekerja selama 16-20 tahun sebanyak 11 responden atau 15,3%, perawat yang bekerja selama ≥20 tahun sebanyak 11 responden atau 15,3%. Dapat disimpulkan mayoritas masa kerja perawat IRNA I yaitu kurang dari 5 tahun sebanyak 26 responden. Hal ini menunjukkan bahwa yang bekerja pada bagian IRNA I termasuk perawat yang baru bekerja dan merupakan *fresh graduate*.

C. Hasil Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif yang terdiri dari hasil deskripsi jawaban dari para responden dan analisis statistik inferensial yang menjelaskan pengujian hipotesis terkait hasil analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t.

1. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan deskripsi jawaban para responden berdasarkan masing-masing item dengan menghitung jumlah jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor 2, RR (Ragu-Ragu) dengan skor 3, S (Setuju) dengan skor 4, dan SS (Sangat Setuju) dengan skor 5 serta hasil rata-rata dari masing-masing item.

a) Kepemimpinan Transformasional

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional (X) dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS	%	TS	%	RR	%	S	%	SS	%	
X _{1.1}	0	0	0	0	12	16,7	33	45,8	27	37,5	4,21
X _{1.2}	0	0	3	4,2	10	13,9	35	48,6	24	33,3	4,11
X _{1.3}	0	0	6	8,3	6	8,3	48	66,7	12	16,7	3,92
X _{1.4}	0	0	1	1,4	8	11,1	44	61,1	19	26,4	4,13
Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Transformasional											4,09

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan:

X_{1.1}: Pimpinan di tempat saya bekerja selalu dihormati oleh para bawahannya

X_{1.2}: Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menjadi inspirator bagi para bawahannya

X_{1.3}: Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya

X_{1.4}: Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian pada semua bawahannya

Berdasarkan pada tabel 15 dapat diketahui hasil analisis jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional. Alternatif jawaban yang diberikan yaitu STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor 2, RR (Ragu-Ragu) dengan skor 3, S (Setuju) dengan skor 4, dan SS (Sangat Setuju) dengan skor 5.

Tanggapan dari 72 responden mengenai item X_{1.1} dengan pernyataan Pimpinan di tempat saya bekerja selalu dihormati oleh para bawahannya, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 12 responden yang menjawab ragu-ragu, 33 responden yang menjawab setuju dan 27 responden yang menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item X_{1.1} sebesar 4,21 yang berarti setuju. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pimpinannya selalu dihormati oleh para bawahannya termasuk tenaga perawat.

Tanggapan dari 72 responden mengenai item X_{1.2} dengan pernyataan Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menjadi inspirator bagi para bawahannya, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden yang menjawab tidak setuju, 10 responden yang menjawab

ragu-ragu, 35 responden yang menjawab setuju dan 24 responden yang menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.2}$ sebesar 4,11 yang berarti setuju dan hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang menjadikan pimpinannya sebagai inspirator dalam bekerja.

Tanggapan dari 72 responden mengenai item $X_{1.3}$ dengan pernyataan Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya, terdapat 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 6 responden menjawab ragu-ragu, 48 responden menjawab setuju dan 12 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.3}$ sebesar 3,92 dan hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pimpinan cukup memberikan kesempatan bagi para bawahannya untuk berkembang.

Tanggapan dari 72 responden mengenai item $X_{1.4}$ dengan pernyataan Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian pada semua bawahannya, terdapat 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, 12 responden menjawab ragu-ragu, 33 responden menjawab setuju dan 27 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $X_{1.4}$ sebesar 4,13 dan hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pimpinan memberikan perhatian bagi para bawahannya dengan baik.

Dari hasil tanggapan responden terkait dengan item yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, rata-rata kepemimpinan

transformatif sebesar 4,09 dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang baik diterima oleh tenaga perawatnya.

b) Kepuasan kerja

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional (X) dapat dilihat pada tabel 16 berikut:

Tabel 16
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS	%	TS	%	RR	%	S	%	SS	%	
Z _{1.1}	0	0	0	0	2	2,8	36	50,0	34	47,2	4,44
Z _{1.2}	3	4,2	6	8,3	20	27,8	31	43,1	12	16,7	3,60
Z _{1.3}	0	0	3	4,2	15	20,8	48	66,7	6	8,3	3,79
Z _{1.4}	0	0	4	5,6	11	15,3	44	61,1	13	18,1	3,92
Z _{1.5}	0	0	0	0	3	4,2	36	50,0	33	45,8	4,42
Rata-Rata Kepuasan Kerja											4,03

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan:

Z_{1.1}: Saya senang terhadap pekerjaan yang telah saya kerjakan

Z_{1.2}: Saya puas dengan besaran gaji yang diberikan oleh instansi

Z_{1.3}: Saya puasadanya peluang promosi yang diberikan

Z_{1.4}: Saya puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit

Z_{1.5}: Saya senang terhadap rekan kerja yang selalu bisa diajak bekerjasama

Berdasarkan pada tabel 16 dapat diketahui hasil analisis jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan terkait dengan variabel Kepuasan kerja. Alternatif jawaban yang diberikan yaitu STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor 2, RR (Ragu-Ragu) dengan skor 3, S (Setuju) dengan skor 4, dan SS (Sangat Setuju) dengan skor 5.

Pernyataan item $Z_{1.1}$ yaitu saya senang terhadap pekerjaan yang telah saya kerjakan, dari 72 responden terdapat 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 2 responden menjawab ragu-ragu, 36 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Z_{1.1}$ sebesar 4,44 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat puas dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang.

Item $Z_{1.2}$ yaitu saya puas dengan besaran gaji yang diberikan oleh instansi. Tanggapan dari 72 responden, sebanyak 3 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 20 responden menjawab ragu-ragu, 31 responden menjawab setuju, dan 12 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Z_{1.2}$ sebesar 3,60 dan hasil tersebut membuktikan bahwa sebagian tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang cukup puas dengan besaran gaji yang diterima.

Pernyataan item $Z_{1.3}$ yaitu saya puas adanya peluang promosi yang diberikan. Tanggapan dari 72 responden, sebanyak 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 15 responden menjawab ragu-ragu, 48 responden menjawab setuju, dan 6 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Z_{1.3}$ sebesar 3,79 dan hasil tersebut membuktikan bahwa sebagian tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang cukup puas dengan adanya peluang promosi kepada semua tenaga perawat secara merata.

Pernyataan item $Z_{1.4}$ yaitu saya puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit. Tanggapan dari 72 responden, sebanyak 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 11 responden menjawab ragu-ragu, 44 responden menjawab setuju, dan 13 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Z_{1.4}$ sebesar 3,92 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang cukup puas dengan pengawasan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit.

Pernyataan item $Z_{1.5}$ yaitu saya senang terhadap rekan kerja yang selalu bisa diajak bekerjasama. Tanggapan dari 72 responden, sebanyak 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 3 responden menjawab ragu-ragu, 36 responden menjawab setuju, dan 33 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Z_{1.5}$ sebesar 4,42 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang senang jika ada rekan kerja yang bisa diajak bekerjasama.

Dari hasil tanggapan responden terkait dengan item yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, rata-rata kepuasan kerja sebesar 4,03 dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh tenaga perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang tinggi.

c) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Deskripsi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat dilihat pada tabel 17 berikut:

Tabel 17
Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata
	STS	%	TS	%	RR	%	S	%	SS	%	
Y _{1.1}	0	0	0	0	0	0	47	65,3	25	34,7	4,35
Y _{1.2}	0	0	0	0	0	0	42	58,3	30	41,7	4,42
Y _{1.3}	0	0	0	0	2	2,8	54	75,0	16	22,2	4,19
Y _{1.4}	0	0	0	0	0	0	43	59,7	29	40,3	4,40
Y _{1.5}	0	0	0	0	0	0	36	50,0	36	50,0	4,50
Rata-Rata Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>											4,37

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan:

Y_{1.1}: Saya selalu menolong rekan kerja ketika dalam kesulitan

Y_{1.2}: Saya selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit

Y_{1.3}: Saya selalu terlibat dalam kegiatan organisasi dengan mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi

Y_{1.4}: Saya memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab terhadap apa yang saya lakukan

Y_{1.5}: Saya selalu berperilaku sesuai dengan etika di rumah sakit

Berdasarkan pada tabel 17 dapat diketahui hasil analisis jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan terkait dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Alternatif jawaban yang diberikan yaitu STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor 2, RR (Ragu-Ragu) dengan skor 3, S (Setuju) dengan skor 4, dan SS (Sangat Setuju) dengan skor 5.

Pernyataan item Y_{1.1} yaitu saya selalu menolong rekan kerja ketika dalam kesulitan, dari 72 responden terdapat 0 responden yang menjawab sangat tidak setuju, setuju dan ragu-ragu, 47 responden menjawab setuju dan 25 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y_{1.1} sebesar 4,35 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat menolong rekan kerjanya ketika mengalami kesulitan.

Item $Y_{1.2}$ yaitu saya selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit, dari 72 responden sebanyak 0 responden menjawab sangat tidak setuju, setuju, dan ragu-ragu, 42 responden menjawab setuju dan 30 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.2}$ sebesar 4,42 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat mematuhi segala peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit dengan baik.

Tanggapan dari 72 responden mengenai pernyataan item $Y_{1.3}$ yaitu saya selalu terlibat dalam kegiatan organisasi dengan mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi, 0 responden menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 2 responden yang menjawab ragu-ragu, 54 responden menjawab setuju dan 16 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.3}$ sebesar 4,19 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat yang mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi dengan baik didasarkan dari rata-rata dari masing-masing item.

Item $Y_{1.4}$ yaitu saya memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab terhadap apa yang saya lakukan memiliki tanggapan 0 responden dari 72 responden dengan menjawab sangat tidak setuju, setuju, dan ragu-ragu, kemudian 43 responden menjawab setuju dan 29 responden menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item $Y_{1.4}$ sebesar 4,40 dan hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat bertanggungjawab dengan apa yang sudah dikerjakan.

Item Y_{1.5} yaitu saya selalu berperilaku sesuai dengan etika di rumah sakit, dari 72 responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu sebanyak 0 responden, 36 responden menjawab setuju dan 36 responden yang menjawab sangat setuju. Rata-rata pada item Y_{1.5} sebesar 4,50. Tanggapan responden tersebut dalam kriteria setuju didasarkan pada rata-rata dari masing-masing item. Hasil tersebut membuktikan bahwa tenaga perawat berperilaku baik sesuai dengan etika yang diberlakukan di rumah sakit.

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

2. Hasil Analisis Statistik Inferensial

Hasil analisis statistik inferensial pada penelitian ini merupakan hasil pengujian dari hipotesis antara variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja. Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini terdiri dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dan uji t.

a) Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh

akibat langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasan kerja (Z)

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diolah menggunakan program SPSS 21 dengan mengetahui korelasi dari masing-masing pengaruh. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 18 berikut ini:

Tabel 18
Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,759	1,820		8,111	,000
KEPEMIMPINAN	,337	,111	,342	3,047	,003

a. Dependent Variable: KEPUASAN
Sumber: data primer diolah, 2016

Persamaan analisis jalur kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu $Z = \rho_{ZX} + e$, sehingga berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 18 maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut: $Z = 0,342X + e$. Berdasarkan tabel 18 dapat dijelaskan bahwa jika kepemimpinan transformasional memiliki nilai lebih baik, maka kepuasan kerja akan ikut menjadi lebih tinggi. Jika kepemimpinan transformasional semakin diterapkan dan efeknya terlihat, maka kepuasan kerja yang

ditimbulkan pada perawat juga semakin meningkat. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai signifikansi dan nilai t. Syarat signifikan apabila signifikansi kurang dari 0,05. Nilai t hitung pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 3,047, nilai tersebut lebih besar dari t tabel sebesar 1,994 dengan signifikansi 0,003 ($0,003 < 0,05$). Hal ini membuktikan kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hasil pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada tabel 19 berikut:

Tabel 19
Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17,487	1,846		9,471	,000
1 KEPUASAN	,266	,087	,367	3,054	,003
KEPEMIMPINAN	-,060	,086	-,084	-,703	,484

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari hasil analisis jalur pada tabel 19 maka dapat dibuat persamaan variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB secara parsial yaitu $Y = \rho_{YX} + e$ sehingga hasilnya menjadi $Y = -0,084X + e$. Berdasarkan tabel 19 dapat dijelaskan bahwa jika kepemimpinan transformasional semakin baik

diterapkan, maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* akan menurun. Hasil t hitung yaitu $-0,703$ lebih kecil dari t tabel yaitu $1,994$ dengan signifikansi $0,484$ ($0,484 > 0,05$) yang menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

3) Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hasil pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada tabel 20 berikut:

Tabel 20
Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja Terhadap OCB

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17,487	1,846		9,471	,000
1 KEPUASAN	,266	,087	,367	3,054	,003
KEPEMIMPINAN	-,060	,086	-,084	-,703	,484

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari hasil analisis jalur pada tabel 20 maka dapat dibuat persamaan yaitu $Y = \rho_{YZ} + e$ sehingga hasilnya menjadi $Y = 0,367Z + e$. Berdasarkan tabel 20 dapat dijelaskan bahwa jika kepuasan kerja yang dimiliki seorang tenaga perawat tinggi, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan ikut menjadi lebih tinggi. Nilai t hitung pada kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $3,054$, nilai tersebut lebih besar dari t tabel sebesar $1,994$ dengan signifikansi $0,003$ ($0,003 < 0,05$). Hal ini

membuktikan kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

4) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja

Hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 21 berikut:

Tabel 21
Hasil Analisis Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB
melalui kepuasan kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17,487	1,846		9,471	,000
1 KEPUASAN	,266	,087	,367	3,054	,003
KEPEMIMPINAN	-,060	,086	-,084	-,703	,484

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: data primer diolah, 2016

Persamaan analisis jalur untuk pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) yaitu $Y = \rho_{YX} + \rho_{YZ} + e$ sehingga hasilnya menjadi $Y = -0,084X + 0,367Z + e$. Makna dari persamaan tersebut adalah jika kepemimpinan transformasional lebih baik maka kepuasan kerja meningkat dan *Organizational Citizenship Behavior* menurun. Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa meningkatnya kepuasan kerja (Z) karena adanya kepemimpinan transformasional (X), akan menurunkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

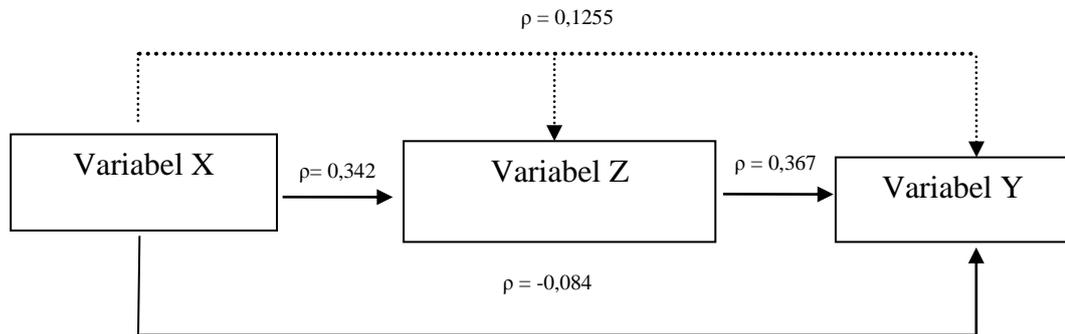
Dari persamaan-persamaan tersebut, dapat diperoleh pengaruh langsung dan tidak langsung dari setiap variabel yang dapat dilihat pada tabel 22 berikut:

Tabel 22
Hasil Analisis Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB melalui kepuasan kerja

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

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 22, hasil pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,342, hasil pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,367, dan hasil pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar -0,084. Untuk hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah $(0,367) \times (0,342) = 0,1255$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hasil pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai yang lebih besar dari pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara langsung. Data pada tabel 22 dapat dibuat menjadi diagram seperti pada gambar 8 berikut:



Gambar 8

Analisis jalur pada kepemimpinan transformasional (X), organizational citizenship behavior (Y), dan kepuasan kerja (Z).

Sumber: data primer diolah, 2016

Maksud dari gambar 8 tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,342
- 2) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar -0,084
- 3) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,367
- 4) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja sebesar 0,1255. Hal ini dikarenakan nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada nilai pengaruh langsung yaitu -0,084 sehingga kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara.

b) Uji t

- 1) Hasil analisis yang menunjukkan pengaruh antar variabel ini dapat dilihat pada tabel 23 berikut:

Tabel 23
Hasil Uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.t	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	3,047	1,994	0,003	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 23 dapat dijelaskan bahwa untuk kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasan kerja (Y) menghasilkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,047 > 1,994$) dengan signifikansi $t < 0,05$ ($0,003 < 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

- 2) Hasil analisis yang menunjukkan pengaruh antar variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* ini dapat dilihat pada tabel 24 berikut:

Tabel 24
Hasil Uji t Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.t	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	-0,703	1,994	0,484	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 24 dapat dijelaskan bahwa untuk kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menghasilkan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($-0,703 < 1,994$) dengan signifikansi lebih dari 0,05 ($0,484 > 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior (Y) sehingga H_0 diterima dan H_2 diterima. .

- 3) Hasil analisis menunjukkan pengaruh antar variabel pada tabel 25 berikut:

Tabel 25
Hasil Uji t Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Variabel	t hitung	t tabel	Sig. t	Keterangan
Kepuasan Kerja	3,054	1,994	0,003	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil uji t untuk kepuasan kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) seperti pada tabel 24 menghasilkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,054 > 1,994$) dengan signifikansi kurang dari 0,05 ($0,003 < 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima. .

- 4) Hasil analisis yang menunjukkan pengaruh antar variabel ini dapat dilihat pada tabel 26 berikut:

Tabel 26
Hasil Uji t Kepemimpinan transformasional(X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	t hitung	t tabel	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	-0,703	1,994	Tidak Signifikan
Kepuasan kerja	3,054	1,994	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil uji t untuk kepemimpinan transformasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui kepuasan kerja seperti pada tabel 26 menghasilkan nilai t hitung 3,054. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,994 dengan tingkat signifikansi 5% yang artinya

kepuasan kerja (Z) memiliki peran sebagai variabel perantara sehingga kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) .

3. Pembahasan

a) Analisis deskriptif

Kepemimpinan transformasional secara keseluruhan mempunyai nilai rata-rata sebesar 4.09 yang artinya bahwa menurut persepsi responden (perawat) menganggap bahwa pimpinan atau dalam hal ini kepala perawat mempunyai kepemimpinan transformasional, yaitu selalu dihormati, memberikan inspirasi, stimulasi intelektual yang dalam hal ini memberikan kesempatan untuk berkembang dan perhatian individu. Masing-masing item memiliki rata-rata item yang baik kecuali untuk item X_{1.3} yang menyatakan bahwa pimpinan cukup memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya.

Hal yang sama juga terlihat pada kepuasan kerja yang secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,03 yang berarti bahwa perawat puas terkait dengan pekerjaan itu sendiri, puas terhadap gaji, puas terhadap kesempatan promosi, pengawasan, dan puas terhadap rekan kerja. Sedangkan jika dilihat dari masing-masing item, untuk indikator kepuasan kerja pada gaji, kepuasan kerja pada peluang promosi dan kepuasan kerja pada pengawasan, perawat cukup puas terhadap hal itu.

Organizational Citizenship Behavior sendiri secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,37 yang berarti perilaku-perilaku dalam *OCB*

seperti *Altruism* (sikap menolong), *Conscientiousness* (patuh terhadap peraturan), *Civic virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi), *Sportmanship* (sikap sportif), dan *Courtesy* (perilaku baik dan sopan) terdapat pada perawat dan memiliki perilaku sukarela yang tinggi dalam menolong orang lain diluar tanggungjawab tugasnya.

b) Pengaruh antar variabel

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didasarkan dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika efek kepemimpinan transformasional yang semakin baik dan tinggi, maka akan berdampak pula pada tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh tenaga perawat dibuktikan dengan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,003 < 0,05$ dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,047 > 1,994$). Hal ini memperkuat teori Herzberg dalam Robbins (2015:130) khususnya teori Higiene yang menyatakan jika faktor ekstrinsik seperti pimpinan perusahaan, pengawasan dapat dipenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memberikan wacana baru terkait dengan penelitian Rahmi (2014) dimana hubungan antara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Lain halnya dengan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* memperoleh hasil yang tidak signifikan dengan tingkat signfikansi $0,484 > 0,05$. Hasil ini mendukung teori Luthans (2006:654) bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek langsung terhadap *OCB* melainkan melalui efek tidak langsung sehingga pada hasil penelitian ini teori tersebut dapat dibuktikan pada rumah sakit ini. Teori tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian Rahmi (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *OCB*, tetapi hasil penelitian ini sejalan dengan yang ditunjukkan pada penelitian Hutahayan (2013) dan Purwaningsih (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Kepemimpinan transformasional tidak selalu sesuai digunakan, diterapkan dan diterima pada semua tempat karena dalam kondisi tertentu kepemimpinan transaksional lebih diperlukan.

Hasil penelitian ini mendasari bahwa perilaku sukarela atau *OCB* pada rumah sakit tidak didasari oleh kepemimpinan maupun sikap pemimpin untuk menimbulkan *OCB*. Hal ini juga menjelaskan bahwa *OCB* timbul karena faktor individu bukan karena dipengaruhi oleh faktor lain yang dikaitkan dengan karakteristik responden yaitu dari jenjang pendidikan responden dimana mayoritas responden merupakan lulusan

diploma. Jenjang pendidikan diploma terutama di bidang keperawatan lebih dikaitkan dengan praktik sehingga para perawat dengan lulusan diploma lebih memahami hal-hal apa saja yang dilakukan, sehingga perilaku *OCB* timbul karena faktor individu tanpa pengaruh dari faktor lain. Hasil negatif juga menunjukkan bahwa semakin sering kepemimpinan transformasional diterapkan maka perilaku *OCB* semakin menurun. Oleh karena itu perlunya diterapkan atau digunakan kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan penghargaan atau *reward* sebagai imbalan mengingat rumah sakit ini merupakan rumah sakit milik pemerintah dimana aturan-aturan yang diberlakukan sudah standar dan mengikat. Selain itu hal ini dikaitkan dengan hasil temuan kepuasan kerja pada gaji, kepuasan pada kesempatan promosi, dan kepuasan pada pengawasan yang menunjukkan hasil rata-rata item cukup.

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB* dengan t hitung $> t$ tabel ($3,054 > 1,994$) dengan tingkat signifikansi 0,003 atau lebih besar dari 0,05. Hasil ini juga memperkuat teori Robbins dan Judge (2015:53) yang menunjukkan kepuasan kerja menjadi penentu utama dari *OCB*. Hasil penelitian Prabowo (2014) serta Rochmania (2011) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB* juga terbukti dalam penelitian ini.

4) Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *OCB* melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian tentang pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Dibuktikan dengan nilai analisis jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,1255 lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* sebesar -0,084. Hal ini dapat diartikan bahwa efek dari kepemimpinan transformasional akan berdampak pada timbulnya kepuasan kerja yang dimunculkan oleh tenaga perawat, setelah itu baru akan menimbulkan *OCB*. Efek kepemimpinan transformasional tidak langsung berdampak pada *OCB* karena tenaga perawat akan merasa puas terlebih dahulu dengan pekerjaannya dan baru akan memunculkan sikap *OCB*. Hal ini juga diperkuat dengan teori Luthans (2006:654) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan efek tidak langsung pada *OCB*. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian Purwaningsih (2015) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

4. Keterbatasan Penelitian

- a. Dalam penelitian ini, pengaruh kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan transformasional tidak selalu sesuai digunakan, diterapkan

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

- b. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan teknik *proportional random sampling* supaya lebih detail dan spesifik dalam meneliti masing-masing bagian.
- c. Lokasi penelitian yang dilakukan di rumah sakit dan adanya prosedur dari rumah sakit terkait dengan melakukan penelitian, maka akses peneliti dalam melakukan penelitian masih terbatas, hanya dibagian IRNA I (Instalasi Rawat Inap I) dan belum meluas hingga bagian lainnya, sehingga peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang sama dengan bagian atau instalasi rumah sakit yang berbeda.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada penjelasan dari hasil analisis dan pembahasan tersebut, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

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

B. Saran

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Alkahtani, Ali.2015. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards". *International Business Research*, Vol. 8, No. 4
- As'ad, Mochamad. 2004. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri edisi ke-empat*. Yogyakarta: Liberty
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*.Yogyakarta:Pustaka Pelajar
- Ferdinand, Augusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly. 1985. *Organisasi edisi kelima jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- _____1996. *Organisasi edisi kedelapan jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hutahayan et al., 2013, The Efect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward to Organizational Citizenship Of Employee Behavior At PT Barata Indonesia (Persero), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol.5, No. 6.
- Ivancevich, John M., R. Konopaske., M.T.Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi edisi ketujuh jilid 2*. Jakarta:Erlangga
- Kreitner, Robert., Kinicki,Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat
- Kuncoro, Mudrajad. 2007. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi edisi sepuluh*.Yogyakarta:Andi
- Narbuko, Cholid; Achmadi, Abu. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta:PT. Bumi Aksara
- Organ, D.W., Philip M, P., dkk. 2006.*Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequense*. California:Sage Publications, Inc.
- Prabowo, Adhityo., Djastuti, Indi. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat RSUP Dr. Kariadi Semarang). dalam *Undergraduate thesis*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang

- Purwaningsih, YE., Lie Liana. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimesiasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong AEC 2015 (Studi Pada Guru Di Smanegeri Di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak). *Prosiding Seminar Nasional & Call For Papers*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang
- Rahmi, B. Maptuhah. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Bali*
- Riduwan.,E.A. Kuncoro. 2014. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung:Alfabeta
- Rivai, Veithzal., Dedy, Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga*. Jakarta:Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P.,T.A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi edisi 16*. Jakarta: Salemba empat
- Rochmania,Nur. 2011. Hubungan antara kepuasan kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam *skripsi* Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
- Saleem, Hina. 2014. “The Impact of Leadership Styles On Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics”. *International Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 563 – 569
- Sanusi, Anwar. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Sahertian, Olivia Laura. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam *Tesis* Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Sekaran, Uma. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Singarimbun, Masri; Sofian, Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia
- Spector, Paul E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California:Sage Publications, Inc.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- www.sirs.buk.depkes.go.id diakses pada Oktober 2015
- , Review Rencana Strategis (Renstra) RSSA Tahun 2014, diakses dari www.rsusaifulanwar.jatimprov.go.id pada Desember 2015

Yukl, Gary. 2006. *Kepemimpinan dalam Organisasi edisi kelima*. Jakarta. PT. Indeks

LAMPIRAN 1

LEMBAR KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/ Saudara/ Saudari Responden

Di Malang

Dengan hormat,

Perkenankan saya Ratya Shafira Arifiani, mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja**. Untuk itu saya memohon izin kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara/ Saudari responden untuk meluangkan waktunya mengisi beberapa pernyataan dalam kuesioner. Saya menjamin kerahasiaan identitas yang anda berikan.

Atas bantuan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ratya Shafira Arifiani
NIM. 125030207111068

Kuesioner

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja

A. Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini mohon diberi tanda silang (X) pada salah satu alternatif jawaban yang sesuai dan mewakili gambaran tentang Anda. Saya harapkan Anda menjawab dengan jujur dan sesuai dengan apa yang dialami sehari-hari. Berikan pendapat Anda sesuai dengan alternatif jawaban berikut:

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 RR : Ragu- ragu
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

B. Identitas Responden

- Usia : Tahun
- Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma (D1, D2, D3)
 Sarjana (S1, S2)
- Status Pernikahan : Sudah Menikah Belum menikah
- Masa Kerja : < 5 Tahun 15 – 20 Tahun
 5- 10 Tahun > 20 Tahun
 10 – 15 Tahun
- Unit/Bagian/Departemen :

Kepemimpinan Transformasional						
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu dihormati oleh para bawahannya					
2	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menjadi inspirator bagi para bawahannya					
3	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan untuk berkembang bagi para bawahannya					
4	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian pada semua bawahannya					
Organizational Citizenship Behavior (OCB)						
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya selalu menolong rekan kerja ketika dalam kesulitan					
2	Saya selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan dalam rumah sakit					
3	Saya selalu terlibat dalam kegiatan organisasi dengan mendahulukan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi					
4	Saya memiliki sikap sportif dengan bertanggungjawab terhadap apa yang saya lakukan					
5	Saya selalu berperilaku sesuai dengan etika di rumah sakit					
Kepuasan Kerja						
No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Saya senang terhadap pekerjaan yang telah saya kerjakan					
2	Saya puas dengan besaran gaji yang diberikan oleh instansi					
3	Saya puas adanya peluang promosi yang diberikan					
4	Saya puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit					
5	Saya senang terhadap rekan kerja yang selalu bisa diajak bekerjasama					

LAMPIRAN 2

Hasil Uji Validitas

1. Validitas Kepemimpinan Transformasional

Correlations

		x1	x2	x3	x4	KEPEMIMPINA N
x1	Pearson Correlation	1	,679**	,525**	,248*	,724**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,036	,000
	N	72	72	72	72	72
x2	Pearson Correlation	,679**	1	,686**	,490**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72
x3	Pearson Correlation	,525**	,686**	1	,589**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	72	72	72	72	72
x4	Pearson Correlation	,248*	,490**	,589**	1	,706**
	Sig. (2-tailed)	,036	,000	,000		,000
	N	72	72	72	72	72
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	,724**	,866**	,886**	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Validitas *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	OCB
y1	Pearson Correlation	1	,390**	-,055	,353**	,321**	,581**
	Sig. (2-tailed)		,001	,649	,002	,006	,000
	N	72	72	72	72	72	72
y2	Pearson Correlation	,390**	1	,194	,340**	,394**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,001		,103	,003	,001	,000
	N	72	72	72	72	72	72
y3	Pearson Correlation	-,055	,194	1	,207	,241*	,486**
	Sig. (2-tailed)	,649	,103		,082	,041	,000
	N	72	72	72	72	72	72
y4	Pearson Correlation	,353**	,340**	,207	1	,595**	,761**

	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,082		,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72
	Pearson Correlation	,321**	,394**	,241*	,595**	1	,776**
y5	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,041	,000		,000
	N	72	72	72	72	72	72
	Pearson Correlation	,581**	,673**	,486**	,761**	,776**	1
OCB	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Validitas Kepuasan Kerja

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	KEPUASAN
z1	Pearson Correlation	1	,276*	,340**	,193	,339**	,478**
	Sig. (2-tailed)		,019	,003	,104	,004	,000
	N	72	72	72	72	72	72
z2	Pearson Correlation	,276*	1	,302**	,331**	,246*	,647**
	Sig. (2-tailed)	,019		,010	,004	,037	,000
	N	72	72	72	72	72	72
z3	Pearson Correlation	,340**	,302**	1	,662**	,160	,615**
	Sig. (2-tailed)	,003	,010		,000	,178	,000
	N	72	72	72	72	72	72
z4	Pearson Correlation	,193	,331**	,662**	1	,279*	,656**
	Sig. (2-tailed)	,104	,004	,000		,018	,000
	N	72	72	72	72	72	72
z5	Pearson Correlation	,339**	,246*	,160	,279*	1	,487**
	Sig. (2-tailed)	,004	,037	,178	,018		,000
	N	72	72	72	72	72	72
KEPUASAN	Pearson Correlation	,478**	,647**	,615**	,656**	,487**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 3

Hasil Uji Reliabilitas

1. Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	4

2. Reliabilitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	5

3. Reliabilitas Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	5

LAMPIRAN 4

ANALISIS JALUR

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPEMIMPINA N ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,342 ^a	,117	,105	2,165

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,512	1	43,512	9,286	,003 ^b
	Residual	327,988	70	4,686		
	Total	371,500	71			

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,759	1,820		8,111	,000
	KEPEMIMPINAN	,337	,111	,342	3,047	,003

a. Dependent Variable: KEPUASAN

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPEMIMPINA N ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: OCB
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,041 ^a	,002	-,013	1,668

- a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,329	1	,329	,118	,732 ^b
	Residual	194,782	70	2,783		
	Total	195,111	71			

- a. Dependent Variable: OCB
- b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,411	1,402		15,268	,000
	KEPEMIMPINAN	,029	,085	,041	,344	,732

- a. Dependent Variable: OCB

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPUASAN ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,338 ^a	,114	,102	1,571

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,291	1	22,291	9,029	,004 ^b
	Residual	172,820	70	2,469		
	Total	195,111	71			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,929	1,661		10,191	,000
	KEPUASAN	,245	,082	,338	3,005	,004

a. Dependent Variable: OCB

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPEMIMPINAN, KEPUASAN ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,347 ^a	,121	,095	1,577

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, KEPUASAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,520	2	11,760	4,729	,012 ^b
	Residual	171,591	69	2,487		
	Total	195,111	71			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, KEPUASAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,487	1,846		9,471	,000
	KEPUASAN	,266	,087	,367	3,054	,003
	KEPEMIMPINAN	-,060	,086	-,084	-,703	,484

a. Dependent Variable: OCB

LAMPIRAN 5

DATA FREKUENSI JAWABAN

Statistics

		x1	x2	x3	x4
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	16,7	16,7	16,7
	4	33	45,8	45,8	62,5
	5	27	37,5	37,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4,2	4,2	4,2
	3	10	13,9	13,9	18,1
	4	35	48,6	48,6	66,7
	5	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	8,3	8,3	8,3
	3	6	8,3	8,3	16,7
	4	48	66,7	66,7	83,3
	5	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	3	8	11,1	11,1	12,5
	4	44	61,1	61,1	73,6

5	19	26,4	26,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Statistics

		y1	y2	y3	y4	y5
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	47	65,3	65,3	65,3
	5	25	34,7	34,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	42	58,3	58,3	58,3
	5	30	41,7	41,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2,8	2,8	2,8
	4	54	75,0	75,0	77,8
	5	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	59,7	59,7	59,7
	5	29	40,3	40,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	36	50,0	50,0	50,0
Valid 5	36	50,0	50,0	100,0
Total	72	100,0	100,0	

statistics

		z1	z2	z3	z4	z5
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0

z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	2	2,8	2,8	2,8
Valid 4	36	50,0	50,0	52,8
5	34	47,2	47,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	4,2	4,2	4,2
2	6	8,3	8,3	12,5
Valid 3	20	27,8	27,8	40,3
4	31	43,1	43,1	83,3
5	12	16,7	16,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	4,2	4,2	4,2
3	15	20,8	20,8	25,0
Valid 4	48	66,7	66,7	91,7
5	6	8,3	8,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

z4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	5,6	5,6	5,6
3	11	15,3	15,3	20,8
Valid 4	44	61,1	61,1	81,9
5	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

z5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	4,2	4,2	4,2
Valid 4	36	50,0	50,0	54,2
5	33	45,8	45,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

LAMPIRAN 6

DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

Statistics

		Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Status Pernikahan	Masa Kerja
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 Tahun	37	51,4	51,4	51,4
	31-40 Tahun	21	29,2	29,2	80,6
	41-50 Tahun	6	8,3	8,3	88,9
	> 50 Tahun	8	11,1	11,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	30	41,7	41,7	41,7
	Perempuan	42	58,3	58,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	5	6,9	6,9	6,9
	Diploma (D1,D2,D3)	57	79,2	79,2	86,1
	Sarjana (S1, S2)	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sudah Menikah	52	72,2	72,2	72,2
	Belum Menikah	20	27,8	27,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5 Tahun	26	36,1	36,1	36,1
5-10 Tahun	14	19,4	19,4	55,6
10-15 Tahun	10	13,9	13,9	69,4
Valid 15-20 Tahun	11	15,3	15,3	84,7
>20 Tahun	11	15,3	15,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr. SAIFUL ANWAR
TERAKREDITASI KARS VERSI 2012 TINGKAT PARIPURNA



24 Februari 2015 s.d. 23 Februari 2018
Jl. Jaks Agung Suprpto No.2 MALANG 65111
Telp. (0341) 362101, Fax. (0341) 369384
E-mail : staf-rsu-drsaifulanwar@jatimprov.go.id
Website : www.rsusaifulanwar.jatimprov.go.id

SURAT KETERANGAN
NOMOR : 070/2903/302/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : dr. Achmad Djaeli, MPPM
NIP : 19570407 198312 1 001
Pangkat : Pembina Utama Muda
Jabatan : Plt. Wakil Direktur Pendidikan dan Pengembangan Profesi
RSUD Dr. Saiful Anwar Malang

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Ratya Shafira Arifiani
NIP/NIM : 125030207111068
Institusi : Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja

Telah selesai melaksanakan Penelitian di RSUD Dr. Saiful Anwar, pada tanggal 31 Desember 2015 s.d. 31 Januari 2016 di Instalasi Rawat Inap I.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 FEB 2016

a.n. Direktur RSUD Dr. Saiful Anwar
Plt. Wakil Pendidikan dan Pengembangan Profesi



Dr. Achmad Djaeli, MPPM
Pembina Utama Muda
NIP. 19570407 198312 1 001

LAMPIRAN 8

CURRICULUM VITAE

Nama : Ratya Shafira Arifiani

NIM : 125030207111068

Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 2 Agustus 1994

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat : Jl. Terusan Titan V/ E9 Malang

Email : ratyashafiraarifiani@gmail.com

Pendidikan : 1. MIN Malang I (2000-2006)

2. SMP Negeri 8 Malang (2006-2009)

3. MAN 3 Malang (2009-2012)

4. Universitas Brawijaya Malang (2012-2016)

