

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU EKSTRA PERAN (OCB) MELALUI  
KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN  
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA MATARAM**

**Apriliani Hardiyanti<sup>1</sup>**  
**Surati<sup>2</sup>**  
**Mukmin Suyatni<sup>2</sup>**

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of Organizational Culture and Transformational Leadership Style Role Of Conduct Extras (OCB) Through Employee Organizational Commitment Regional General Hospital City Mataram. The population in this study are employees (doctors, nurses, midwives), which amounted to 246 employees with a sampling technique that Proportionate Random Sampling was 71 employees. This type of research is the study associative causality. Data collection tool is a questionnaire containing questions about the variables Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Behavior Role Extras (OCB) and Organizational Commitment. Data analysis was performed with Path Analysis Model Trimming using SPSS AMOS. The analysis finds that organizational culture positive and significant effect on the behavior of extra role (OCB). Organizational culture positive and significant effect on organizational commitment. Transformational leadership style and no significant positive effect on the extra role behavior (OCB). Transformational leadership style positive and significant effect on organizational commitment. Work motivation positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment and significant positive effect on Extra Role Behavior (OCB). Organizational Culture and Transformational Leadership Style positive and significant impact on Extra Role Behavior (OCB) Through Employee Organizational Commitment Regional General Hospital City Mataram.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Behavior Role Extras (OCB), and Organizational Commitment.*

## **1. PENDAHULUAN**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan, terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja, pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik, pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan, perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani, 2005).

Rumah sakit adalah suatu institusi yang pengelolaannya ditujukan untuk melayani masyarakat. Dalam organisasai rumah sakit, Dokter, Perawat dan Bidan

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

merupakan karyawan lini depan yang lebih sering berinteraksi dengan pasien, sehingga Dokter, Perawat dan Bidan berperan penting pada keberhasilan sebuah organisasi rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan bagi pasien. Sebagai rumah sakit milik pemerintah dalam hal pengelolaan, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Mataram dapat dikategorikan sebagai organisasi penyedia jasa yang juga mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang di berikan kepada masyarakat. Sebagai rumah sakit yang mempunyai visi yaitu “menjadi Rumah Sakit unggulan di wilayah Kota Mataram dan sekitarnya yang profesional dalam melayani semua lapisan masyarakat (Profil RSUD Kota Mataram).

Kecepatan pelayanan, keramahan, efektifitas tindakan serta kenyamanan bagi pasien dan pengunjung pada RSUD Kota Mataram akan menjadi faktor kunci keberhasilan dalam pengelolaan sebuah rumah sakit, tetapi hal itu tidak akan terwujud tanpa dukungan sumber daya manusia yang memadai didalam organisasi rumah sakit. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan RSUD Kota Mataram yaitu Dokter, Perawat dan Bidan dimana subyek yang ditentukan ini adalah merupakan salah satu elemen penting dalam bidang pelayanan rumah sakit.

Dokter, Perawat dan Bidan merupakan profesi yang sangat penting dalam sebuah rumah sakit karena mereka lebih banyak berinteraksi dengan pasien. Mereka lebih mengenal perkembangan kondisi kesehatan pasien khususnya rawat inap, sehingga mereka harus mempunyai sikap yang baik, bisa berinteraksi dan berkomunikasi dengan siapapun dengan baik (pimpinan dan rekan kerja). Selain itu, Dokter, Perawat dan Bidan harus bisa melayani pasien dengan baik saat melakukan tindakan pelayanan medis dan non medis baik di rawat jalan maupun di ruang rawat inap. Disini, peneliti ingin mengetahui bagaimana Dokter, Perawat dan Bidan melakukan interaksi dengan pasien maupun dengan atasan serta rekan kerja melalui penilaian bagaimana mereka melakukan pekerjaannya dinilai dari *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Menurut Vannecia (2013 dalam Lubis, 2015:75) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, dan kualitas interaksi atasan- bawahan. Sedangkan Lin dkk (2008 dalam Martha, 2014:7) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, meliputi: faktor individu, faktor kelompok, dan faktor organisasi (Iklim organisasi dan budaya organisasi). Selanjutnya *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya adanya komitmen organisasi yang tinggi (Robbin & Judge, 2007 dalam Lubis, 2015:75). Karena ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995 dalam Lubis, 2015:75).

Perilaku Ekstra Peran karyawan dalam pekerjaan mereka yang saat ini permasalahan sering dihadapi oleh organisasi rumah sakit dalam usaha untuk mencapai keberhasilan serta memberikan pelayanan yang optimal adalah masalah hubungan antara sumber daya manusia dengan organisasi yang berkaitan dengan tuntutan-tuntutan baik dari organisasi maupun sumber daya manusia itu sendiri. Salah

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

satu masalah yang menonjol adalah perilaku karyawan yang kurang menguntungkan bagi organisasi.

Gambaran umum tentang perilaku ekstra peran (OCB) karyawan yang terjadi di RSUD Kota Mataram sebagian kecil karyawan yang memperlihatkan perilaku OCB terhadap organisasinya, permasalahan inipun ada saat perubahan akreditasi organisasi Rumah Sakit menuju perubahan akreditasi B. Dalam perubahan ini, pihak manajemen melakukan perubahan sistem kerja, dimana para karyawan di masing-masing ruangan di rombak untuk di pindahkan ke ruangan kerja baru. Hal ini beberapa karyawan keberatan dalam perubahan tersebut. Berdasarkan wawancara, karyawan yang sebelumnya sudah merasa nyaman di ruangan kerja yang dulu, namun hal ini mereka terpaksa dalam menerima perubahan itu dikarenakan hak sepenuhnya yang menentukan keputusan adalah pihak manajemen Rumah Sakit. Ini mengindikasikan perilaku karyawan yang kurang selaras dengan tujuan organisasi.

Selain itu, perilaku ekstra peran (OCB) karyawan dalam pelayanan seperti : 1) Karyawan kurang bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang *over load*. Dalam hal ini perawat dengan perawat lain di ruangan kerja yang sama ketika pasien rawat inap lebih dari satu pasien yang akan di jaga dan di kontrol dalam 24 jam. 2) tidak menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan organisasi, pekerjaan itu seperti laporan bulanan dan laporan hasil rujukan pasien. Ini terjadi indikasi kurangnya kesediaan mengerjakan pekerjaan tambahan yang tidak tertuang kedalam tupoksinya tanpa mengharapkan imbalan lebih. Disamping itu ada beberapa karyawan memperlihatkan perilaku yang bukan termasuk OCB yaitu terlihat dari rendahnya tingkat kepatuhan beberapa karyawan terhadap aturan disiplin yang berlaku, senang menjelek-jelekkan sesama karyawan didepan pimpinan dengan maksud untuk menjatuhkan, tidak bersedia membantu pekerjaan teman yang sedang berhalangan, masih sering terlambat masuk kerja.

Fenomena lain yang terjadi akibat kurangnya kerjasama tim di unit rawat jalan dan rawat inap yaitu jika disalah satu bagian administrasi ada masalah, karyawan lain hanya memberikan saran atau pendapat saja namun tidak pernah membantu secara langsung atau secara nyata dalam pekerjaan dan adanya beberapa karyawan yang hanya menjalankan tugas dengan cara menunggu perintah dari dokter seperti perawat baru yang di tugaskan di bagian pelayanan (ICU), mereka dalam bekerja menganggap dirinya mampu tapi tidak tau apa yang seharusnya dilakukan dalam mengambil keputusan ketika pasien dalam keadaan cemas dengan kata lain karyawan tersebut tidak mempunyai inisiatif sendiri untuk melakukan pekerjaannya berdasarkan pengalaman.

Dari beberapa fenomena diatas, mengindikasikan perilaku ekstra peran karyawan pada organisasi (RSUD Kota Mataram) terlihat rendah seperti munculnya sikap yang tidak mau membantu karyawan yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang bisa menjaga keharmonisan lingkungan kerja, kurang aktif partisipasi dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi, hal ini menunjukkan karyawan tidak mampu bertahan dalam keadaan yang tidak menyenangkan. Perilaku ekstra peran ini bukanlah hal yang wajib dilakukan oleh setiap karyawan di dalam organisasi, namun hal ini jika dilakukan berdasarkan sukarela, maka tujuan

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

kebersamaan dalam kemajuan organisasi akan tercapai seperti memberikan pelayanan yang maksimal kepada publik.

Sebagai organisasi pelayanan jasa yang telah memiliki tujuan dan budaya yang menjadi landasan bagi organisasi Rumah Sakit untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan di jalankan dalam memenangkan persaingan. Organisasi RSUD Kota Mataram memiliki budaya yaitu budaya organisasi yang melayani dengan SMILE ( Senyum, Mutu, Inovatif, Lengkap dan Efisien ). Sesuai dengan perkembangan baru dalam paradigma pelayanan, budaya kerja Rumah Sakit yang positif adalah budaya kerja melayani. Caranya adalah dengan contoh membiasakan arah orientasi tindakan dan sikap serta perilaku kepada kepentingan orang lain yang dilayani, bukan kepentingan diri sendiri.

Dari pengamatan yang dilakukan, masih ada beberapa pegawai Rumah Sakit yang belum optimal menunjukkan Budaya SMILE itu sendiri terhadap pasien yang berkunjung di Rumah Sakit. Hal ini terdapat keluhan beberapa pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Daerah Kota Mataram yang menyatakan bahwa masih ada karyawan yang tidak konsisten terhadap Budaya yang ada, terlihat sikap karyawan terhadap status pasien yang menggunakan kartu BPJS. Permasalahan diatas, belum sesuai dengan budaya yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram. Hal ini diindikasikan bahwa organisasi belum mendorong para karyawan untuk memperhatikan secara detail yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian pekerjaannya. Hal tersebut terlihat, beberapa karyawan yaitu dokter, perawat dan bidan bekerja sama (tim kerja) dalam memberikan pelayanan semaksimal mungkin, namun hal ini belum sepenuhnya organisasi memberikan pujian yang merata bagi karyawan. Hal ini adalah salah satu alasan karyawan bersikap pasif terhadap organisasi seperti bermalasan dan tidak mau membantu rekan kerja. Budaya organisasi akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dari hal itu, perlunya komitmen karyawan baik komitmen terhadap pekerjaan maupun organisasi yang menjadi tempat mereka bekerja. Berikut ini adalah beberapa karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Tabel 1.1. Jumlah karyawan RSUD Kota Mataram yang *Turn over*.

No	Tahun	Jumlah karyawan yang sudah keluar
1.	2013	3 orang
2.	2014	8 orang
3.	2015	3 orang

Sumber : RSUD Kota Mataram Tahun 2016.

Dari tabel diatas menunjukkan adanya karyawan yang belum memiliki komitmen terhadap organisasi. Menurut data yang diperoleh dan dilakukan wawancara pada Kabid. Humas SDM RSUD Kota Mataram, ada beberapa alasan karyawan mengundurkan diri dari RSUD Kota Mataram, diantaranya yaitu karena diterima PNS,

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

mengikuti suami keluar Kota, dan diterima di tempat kerja lain yang lebih menjanjikan, serta ada yang diberhentikan secara tidak hormat.

Fenomena tersebut merupakan indikasi bahwa karyawan tidak dapat menjaga nama baik organisasi karena organisasi tidak memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan, karyawan tidak berminat untuk bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja, dan karyawan tidak mau untuk bertahan lebih lama dalam organisasi karena merasa tidak memiliki suatu kewajiban atau tugas. Hal ini karyawan memiliki komitmen organisasional yang rendah atau indikasi kurangnya komitmen berkelanjutan yaitu merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu hal ini bisa menjadi bahan evaluasi bagi pihak manajemen RSUD Kota Mataram mengapa mereka mencari pekerjaan lain di luar organisasi rumah sakit.

Selain komitmen organisasional, pada hasil pengamatan di RSUD Kota Mataram mengenai gaya kepemimpinan yang dapat berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran (OCB). Beberapa pimpinan di Rumah Sakit dalam mengarahkan bawahan yaitu cenderung pimpinan mengarahkan karyawannya untuk memecahkan masalah secara cermat setiap pengambilan keputusan dalam memberikan pelayanan, serta pimpinan selalu melatih dan memberi pengarahan kepada karyawannya. Dari hal tersebut mengindikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah merupakan gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB karyawan RSUD Kota Mataram lebih terlihat dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan lainnya. Pengamatan tersebut di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan hubungan yang baik serta perhatian terhadap karyawan rumah sakit untuk menumbuhkan perilaku OCB dari karyawan yaitu dokter, perawat dan bidan.

## 2. TUJUAN PENELITIAN

- a). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.
- b). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.
- c). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.
- d). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.
- e). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

- f). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.
- g). Untuk mengetahui pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.

### 3. LANDASAN TEORI

#### 3.1. Perilaku Ekstra Peran (OCB)

Istilah lain dari *organizational citizenshipbehaviour* (OCB) menurut Alotaibi (2003) adalah *extra-role behaviour*. Menurut Organ (1988, dalam Tschannen-Moran, 2003), perilaku ekstra peran diimplementasikan dalam bentuk :

“Perilaku *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*”. “Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain (*Altruism*) adalah ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual. Sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi (*Conscientiousness*) adalah kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok. Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*Sportsmanship*) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat (*Courtesy*) adalah dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu. Sifat bijaksanan atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi) (*Civic Virtue*) adalah memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi”.

Robbins (2006: 364) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

#### 3.2. Teori – teori *Organizational Citizenship Behavior*

Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahkan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan (Wibowo, 2012:518). Organisasi menginginkan dan perlu pekerja yang mau melakukan hal-hal yang tidak terdapat dalam *job description* (uraian tugas). Organisasi berkepentingan dengan berkembangnya sumber daya manusia yang memiliki *organizational citizenship behavior* (Wibowo, 2012:519).

Menurut William dan Anderson (Mohammad dkk, 2011) yang membagi OCB kedalam dua tipe:

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

1. *Citizenship behavior directed toward individuals* (OCB diarahkan terhadap individu). OCB ini mengacu pada perilaku yang segera menguntungkan individu tertentu dalam suatu organisasi dan, dengan demikian, secara tidak langsung berkontribusi terhadap efektifitas organisasi. Termasuk kedalam OCB ini adalah *courtesy dan altruism*.
2. *Citizenship behavior directed toward organization* (OCB diarahkan terhadap organisasi). Dimensi kedua OCB ini termasuk perilaku menguntungkan organisasi tanpa tindakan yang ditujukan secara spesifik untuk setiap anggota organisasi atau anggota. Yang termasuk kedalam OCBO adalah *conscientiousness, sportmanship dan civic virtue*.

OCB perlu digambarkan untuk pertumbuhan, sukses, efektivitas, dan produktifitas di setiap organisasi (Murphy dkk, 2002), maka dari itu beberapa studi yang telah dilakukan menyebutkan bahwa ada 7 cara OCB berkontribusi untuk kinerja organisasi yang unggul (Davoudi, 2012) sebagai berikut:

1. *Increasing co-worker or managerial productivity* (meningkatkan rekan kerja atau produktivitas manajerial).
2. *Releasing resources so they can be used for more productive purposes* (melepaskan sumber daya sehingga mereka dapat digunakan untuk tujuan yang lebih produktif).
3. *Coordinating activities within and cross work* (mengkoordinasikan kegiatan di dalam dan lintas kerja).
4. *Reducing the need to devote scarce resources to purely maintenance functions* (mengurangi kebutuhan untuk mencurahkan sumber daya yang langka untuk murni fungsi perawatan).
5. *Strengthening the organization' ability to attract and retain the best employees* (penguatan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik).
6. *Increasing the stability of the organization's performance* (meningkatkan stabilitas kinerja organisasi).
7. *Enabling the organization to adapt more effectively to environmental changes* (memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih efektif terhadap perubahan lingkungan).

### 3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Ekstra Peran (OCB)

Faktor- faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan- bawahan, masa kerja dan jenis kelamin.

#### a. Budaya dan iklim organisasi

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan sesuatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

mereka apabila mereka:

- (1). Merasa puas dengan pekerjaannya.
- (2). Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas.
- (3). Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Budaya organisasi dan Iklim organisasi dapat menjadi penyebab kualitas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya. Konovsky dan Pugh (dalam Novliadi, 2007) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

b. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. George (dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

c. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Studi Shore dan Wayne (dalam Novliadi, 2007) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi OCB. Miner (dalam Novliadi, 2007) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seseorang atasan akan berpandangan positif terhadap

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

e. Masa kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada *OCB*.

f. Jenis kelamin

Komrad (dalam Novliadi, 2007) mengemukakan bahwa perilaku perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi dari pada pria (Gabriel dan Gardner, 1999 dalam Novliandi, 2007) dan lebih menunjukkan perilaku menolong dari pada pria. Temuana-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup mencolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja.

Morrison (1994) (dalam Novliadi, 2007) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap *OCB* antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap *OCB* merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai dari pekerjaan mereka (Diefendorf et al, 2002 dalam Novliadi, 2007).

Siders *et.al.* (2001 dalam Pantja Djati, 2008) perilaku *OCB* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

Faktor-faktor dalam *OCB* antara lain :

a. Budaya dan iklim organisasi.

Menurut Organ (1988) terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu munculnya perilaku *OCB*. Sektor nonprofit memiliki perbedaan dengan sektor profit di beberapa aspek kebudayaan seperti tujuan, nilai, kompensasi, tugas atau kewajiban, dan gaya kepemimpinan (Brower and Sharder, 2000; Armstrong 1952; Rainey 1994, dalam Vigata et. al, 2004). Pembagian organisasi berdasarkan tujuannya yaitu organisasi profit dan nonprofit, masing-masing memiliki budaya dan iklim organisasi yang berbeda, sehingga hal ini mempengaruhi perilaku *OCB* yang muncul di kedua jenis organisasi tersebut.

b. Kepribadian dan suasana hati.

Kepribadian dapat mempengaruhi perilaku pekerja secara kelompok dan individu. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

merupakan suatu karakteristik yang relatif tetap, sedangkan *mood* dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh faktor situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian.

- c. **Komitmen Organisasi.**  
Purba dan Seniati (2004) menyatakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB adalah komitmen afektif dan kontinuans.
- d. **Tipe Kepemimpinan.**  
Pada penelitian Podsakoff et al., (1990) menyatakan bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi” (dalam Utomo, 2002). Kaihatu (2007) juga melakukan penelitian mengenai tipe kepemimpinan *transformational* memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk perilaku OCB pada karyawan.
- e. **Persepsi terhadap dukungan organisasional.**  
Pekerja yang mendapat dukungan dari organisasi akan memberikan timbal-balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.
- f. **Persepsi antara kualitas antara atasan-bawahan.**  
Minner (1988) mengemukakan bahwa interaksi antar atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan pekerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.
- g. **Masa kerja.**  
Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di dalam suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut.

Selain beberapa faktor yang disebut diatas masih ada faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi OCB seperti yang dikemukakan oleh Podsakoff, dkk (dalam Burton, 2003) mengidentifikasi 4 elemen yang memiliki hubungan dengan OCB, yaitu :

- a. **Karakteristik individual karyawan/ anggota organisasi**  
Konovsky & Organ (1996) mengatakan bahwa faktor bawaan dan karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor OCB. Diketahui bahwa karyawan yang sabar, optimis, ekstrovert, empatik, dan berorientasi tim lebih cenderung berorientasi menunjukkan perilaku OCB (dalam Sinuraya, 2008).
- b. **Karakteristik tugas / pekerjaan**  
Studi - studi yang berfokus pada karakteristik tugas/ pekerjaan membedakan berdasarkan lima area, yaitu : (1) *Task Feedback* (2) *Task Rutinization* (3) *Intinsically Satisfying Task* (4) *Task Interdependence* dan (5) *Employee Involvement*

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

(Podaskoff, Mackenzie & Boomer, dalam Butron). Hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa *employee involvement* memperlihatkan signifikansi dengan OCB, dimana ketika karyawan mendapatkan tugas yang menarik yang mampu membuat karyawan terserap dalam pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung untuk melakukan tugas ekstra. Sedangkan *task routinization* menjadi satu-satunya variabel yang memiliki hubungan negatif dengan OCB. Kemudian ditemukan juga bahwa *task interdependence* tidak langsung berhubungan dengan OCB, melainkan melalui variabel lain seperti perasaan tanggung jawab terhadap rekan kerja dan suatu pekerjaan.

c. Karakteristik kepemimpinan

Secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB (Podsakoff, dkk dalam Burton, 2003). *Transformational Leadership*, *Leadership* dan *Substitute for Leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Namun, "*super*" *leadership* tidak memiliki hubungan dalam menampilkan OCB dalam organisasi (Burton, 2003). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa karyawan akan bersedia melakukan pekerjaan / tugas tambahan jika mereka bekerja pada manajer/ atasan yang inspirasional dan suportif.

d. Karakteristik organisasi

Penelitian sebelumnya bahwa *organizational formalization*, *organization flexibility*, dan *advisory/ staff support* tidak menunjukkan signifikansi yang konsisten terhadap OCB. Disisi lain *percieved organizational support (POS)* menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB. Penghubung yang kuat tersebut ada pada dimensi *altruisme* yang dikemukakan oleh Setton, Bennett, dan Liden sebagai OCB I, dimana "I" menunjukkan interaksi dengan individu bukan dengan organisasi (Burton, 2003).

### 3.4. Indikator Perilaku Ekstra Peran (OCB)

Namun demikian dimensi OCB yang banyak dikenal dan digunakan dalam penelitian adalah dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ et.al (2006: 22) yang terdiri dari:

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

- (1). Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
- (2). Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
- (3). Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
- (4). Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.
- (5). Membantu proses orientasi dalam memberi arahan kepada karyawan yang baru meskipun tidak diminta.

b. *Courtesy* adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Secara lebih rinci, komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (1). Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

- (2). Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
  - (3). Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.
  - (4). Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.
  - (5). Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.
- c. *Sportmanship* adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *sportmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- (1). Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
  - (2). Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
  - (3). Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
  - (4). Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.
- d. *Conscientiousness* adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- (1). Ketika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu.
  - (2). Menyelesaikan tugas sebelum waktunya.
  - (3). Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
  - (4). Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama.
  - (5). Tidak membuang-buang waktu kerja.
  - (6). Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan.
  - (7). Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi.
- e. *Civic virtue* adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- (1). Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
  - (2). Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.
  - (3). Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

### 3.5. Budaya Organisasi

Kasali (2005:108) menjelaskan sebagai berikut: Budaya organisasi adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan satu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Nawawi (2005:93) mendefinisikan bahwa: "Budaya organisasi adalah keyakinan dan asumsi dasar yang mengikat kebersamaan setiap anggota perusahaan sehingga mewarnai sikap dan perilaku yang bermanifestasi dalam

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

interaksi sosial antara anggota atau perusahaan dalam bekerja". Sedangkan Wahab (2008: 212) menyimpulkan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

### 3.6. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003:525) dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian secara detail adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian pekerjaannya.
- c. Berorientasi kepada hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- e. Berorientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresivitas adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan penerapan dalam organisasi antara lain manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

### 3.7. Komitmen Organisasional

Djati dan Khusaini (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Penjabaran dari konsep ini meliputi kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan karyawan pada organisasinya. Robbins (2006:140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Luthans (2002:235) mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga pengertian, yakni sebagai (1) suatu kekuatan sikap sekaligus keputusan yang menjadi bagian organisasi, (2) suatu keinginan atau kehendak untuk mewujudkan kinerja tinggi sebagai bagian yang harus ditumbuhkembangkan dalam organisasi,

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

dan sebagai (3) suatu keyakinan yang diterima sebagai value/nilai sekaligus tujuan yang harus dicapai oleh organisasi.

### 3.8. Indikator Komitmen Organisasi

Luthans (2008:249) mengemukakan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

a. Komitmen afektif (*affective comitment*)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkan untuk bekerja pada organisasi itu.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena karyawan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu.

c. Komitmen normatif (*normative commiment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa wajib atau sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi tersebut.

### 3.9. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah upaya menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi, membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi (Shamir dalam Lako, 2004:72).

Yukl (2010:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim.

Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006:472), “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggalakkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.”

Menurut Yammarino dan Bass (1985), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Dalam organisasi yang diperhadapkan pada perubahan yang tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif (Hasibuan, 2001). Pemimpin secara signifikan memberikan sumbangan kepada bawahan untuk mengaktualisasikan potensinya secara penuh. Pemimpin memberikan penugasan kepada bawahan secara individual, tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang sekarang dimiliki, tetapi juga meningkatkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi (Hasibuan, 2001).

### 3.10. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
- d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

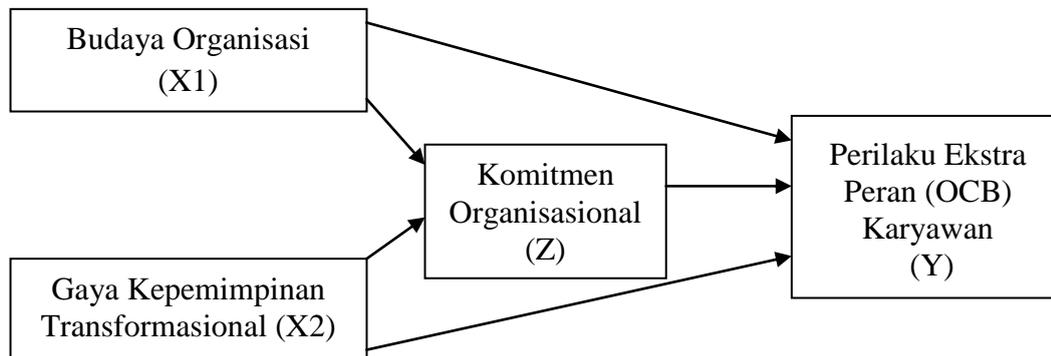
<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

#### 4. KERANGKA KONSEPTUAL

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka konseptual untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Kerangka konseptual sebagai berikut :

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**



**Sumber :** Organ (2006), Siders *et.al.* (2001) & Podsakoff et al., (1990).

#### 5. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *penelitian Asosiatif/Hubungan* yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Siregar, 2013:15).

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui komitmen organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.

##### 5.1. Populasi Penelitian

Menurut Umar (2008:77), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek-obyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan RSUD Kota Mataram yang terdiri dari dokter, perawat dan bidan berjumlah 246 karyawan.

Populasi dalam penelitian ini sejumlah karyawan (yaitu dokter, perawat, bidan) pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Ketenagaan pada RSUD Kota Mataram.

No.	Ketenagaan pada RSUD Kota Mataram	Jumlah Karyawan (orang)
1	Dokter	39
2	Perawat	178
3	Bidan	29
	Jumlah	246

Sumber : RSUD Kota Mataram Tahun 2015.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

## 5.2. Sampel Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah sampel yang dipilih dari karyawan (dokter, perawat, bidan) pada RSUD Kota Mataram. Sampel adalah sebagian dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006).

### 1) Jumlah Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = N : ((N \times d^2) + 1), \text{ dimana :}$$

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$d^2$  = Tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (=10%).

$$n = \frac{246}{(246 \times 0,01) + 1}$$

$$n = \frac{246}{3,46} = 71$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah 71 karyawan.

## 5.3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

I. Dalam analisis path model dirancang berdasarkan kerangka konseptual penelitian, rumusannya sebagai berikut:

- a). Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
- b). Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
- c). Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB).
- d). Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB).
- e). Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB).

Berdasarkan hubungan antar variabel di atas, model matematika, menjadi sebagai berikut:

$$a) Z = \gamma_{1.1} X_1 + \varepsilon_1$$

$$b) Z = \gamma_{1.2} X_2 + \varepsilon_1$$

$$c) Y = \gamma_{2.1} X_1 + \varepsilon_2$$

$$d) Y = \gamma_{2.2} X_2 + \varepsilon_2$$

$$e) Y = \beta_1 Z + \varepsilon_2$$

Atau:

$$a) \text{ Komitmen Organisasional} = \gamma_{1.1} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_1$$

$$b) \text{ Komitmen Organisasional} = \gamma_{1.2} \text{ Gaya Kepemimpinan Transformasional} + \varepsilon_1$$

$$c) \text{ Perilaku Ekstra Peran (OCB)} = \gamma_{2.1} \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon_2$$

$$d) \text{ Perilaku Ekstra Peran (OCB)} = \gamma_{2.2} \text{ Gaya Kepemimpinan Transformasional} + \varepsilon_2$$

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

e) Perilaku Ekstra Peran (OCB) =  $\beta$  Komitmen Organisasional +  $\varepsilon_2$

Dimana:

- a) Perilaku Ekstra Peran (Y) sebagai variabel *endogenous*, Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*. Sedangkan variabel *exogenous* adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ).
- b) Parameter  $\gamma$  (*gamma*) antara lain  $\gamma_{1.1}$ ,  $\gamma_{1.2}$ , dan  $\gamma_{2.1}$ ,  $\gamma_{2.2}$ , adalah parameter pengaruh variabel *exogen* terhadap variabel *endogen*.
- c) Parameter  $\beta$  (*beta*); yaitu parameter pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel *endogen*.
- d) Parameter  $\varepsilon$  (*epsilon*); yaitu parameter yang berkenaan dengan error pada pengukuran variabel latent berdasarkan variabel manifest.

## II. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi.

Asumsi yang melandasi analisis path adalah:

- a). Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
- b). Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal ke satu arah. Rekursif apabila memenuhi asumsi-asumsi sebagai berikut:
  1. Antar  $\varepsilon_i$  saling bebas (independent).
  2. Antara  $\varepsilon_1$  dan  $\varepsilon_2, \dots, \varepsilon_n$  dengan  $X_1, X_2$ , saling bebas.
  3. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
  4. Observed variabels diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliabel).
  5. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

## III. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path. Perhitungan koefisien pada gambar model penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Untuk anak panah bolak-balik  $\longleftrightarrow$  koefisiennya merupakan koefisien korelasi,  $r$  (dihitung seperti biasanya).
- b) Untuk anak panah satu arah  $\longrightarrow$  digunakan perhitungan regresi yang telah dibakukan pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah OLS (*Ordinary Least Square*), yaitu metode kuadrat terkecil biasa.

## IV. Pemeriksaan *validitas* model. Sahih tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis path, yaitu *koefisien determinasi total* dan *theory trimming*.

### a) Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

dalam hal ini, interpretasi terhadap  $R^2_m$ , sama dengan *interpretasi koefisien determinasi* ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

b) *Theory Trimming*

Uji *validitas koefisien path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

- V. Langkah terakhir di dalam analisa path adalah melakukan interpretasi hasil analisis. Pertama dengan memperhatikan hasil validitas model. Kedua, hitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen. Tingkat signifikan ditentukan sebesar 0,05 (5 %).

## 6. HASIL PENELITIAN

### 6.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

**Tabel 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	22	31
2	Perempuan	49	69
<b>Total</b>		<b>71</b>	<b>100</b>

Sumber :lampiran 2

Dari tabel 1 tersebut dapat dilihat bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 49 orang karyawan, dan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 22 orang karyawan. Selain itu responden perempuan memiliki persentase yang dominan dalam penelitian ini. Namun, tidak hanya responden berjenis kelamin perempuan saja yang memiliki perilaku ekstra peran, responden berjenis kelamin laki-laki juga memiliki perilaku ekstra peran terhadap organisasi. Jadi pada penelitian ini lebih dominan responden perempuan dari pada laki-laki yang memberikan tanggapan terhadap perilaku ekstra peran Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram. Hal ini terjadi karena jumlah responden (karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram) yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan jumlah laki-laki, karena memang responden perempuan yang lebih banyak bekerja dan beraktivitas di bagian Pelayanan. Selain itu, lebih mudah dijumpai responden laki-laki yang memenuhi kriteria yang diperlukan untuk penelitian ini dibandingkan dengan responden laki-laki.

### 6.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu dilokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

**Tabel 2. Responden Berdasarkan Umur Responden.**

No	Umur (tahun)	Jumlah Responden	Prosentase(%)
1	< 25	10	14
2	25 - 35	44	62
3	36 - 45	15	21
4	> 46	2	3
<b>Jumlah</b>		<b>71</b>	<b>100</b>

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan tabel 2. tersebut dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah pada kelompok umur 25-35 tahun yaitu 44 orang karyawan atau 62%. Sedangkan kelompok umur yang paling sedikit adalah kelompok umur > 46 tahun sebanyak 2 orang karyawan atau 3%. Hal ini menunjukkan bahwa umur responden atau karyawan di RSUD Kota Mataram banyak berusia berkisar usia 25-35 tahun, hal ini menunjukkan bahwa umur 25-35 yang dominan dalam memberikan banyak tanggapan terhadap perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan dalam organisasi. Kelompok umur 25-35 tahun lebih mengenal dan memahami isi dalam pekerjaannya berdasarkan pengalamannya dalam organisasi. Kriteria ini memang lebih banyak menjelaskan permasalahan yang ada pada Organisasi Rumah Sakit, terkait perilaku ekstra peran mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

### 6.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Ditinjau dari tingkat pendidikan, terdapat beragam tingkat pendidikan karyawan RSUD Kota Mataram. Penyajian data responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 3. berikut :

**Tabel 3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	SLTA	0	0
2	D III	14	20
3	D IV	2	3
4	S 1	55	77
5	S 2	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>71</b>	<b>100</b>

Sumber : lampiran 2

Dari tabel 3. tersebut dapat dilihat bahwa responden sebagian besar berpendidikan Sarjana (S 1), yaitu sebanyak 55 orang karyawan atau 77%. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan D III, dan D IV adalah yang terkecil, yaitu sebanyak 14 orang karyawan atau 20% dan 2 orang karyawan atau 3%. Jadi yang lebih dominan terlihat tingkat pendidikan sarjana (S 1). Hal ini dikarenakan peneliti ingin melihat pada tingkat pendidikan Sarjana (S1) lebih memiliki tingkat pengetahuan yang dikatakan cukup luas pada setiap pekerjaan dibandingkan dengan responden dengan

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

tingkat pendidikan yang rendah. Dimana, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pengetahuan seseorang dalam pekerjaannya, serta sikap dan perilakunya terhadap organisasi.

#### 6.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karyawan yang masa kerja/ lama kerja menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh individu pada bidang kerja mereka. Penyajian data responden berdasarkan masa kerja adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.**

No	Lama Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1	< 5	28	39
2	5 - 15	43	61
3	> 16	0	0
<b>Total</b>		<b>71</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 4. tersebut dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah dengan masa kerja 5 sampai dengan 15 tahun dan kurang dari 5 tahun sebanyak 28 orang karyawan atau 39%. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja karyawan pada RSUD Kota Mataram sudah dikategorikan cukup lama. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang lebih merasa betah dalam suatu organisasi dikarenakan telah beradaptasi secara emosional dengan lingkungannya yang cukup lama.

#### 6.5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan analisis hasil yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur/*Path Analysis*, maka dapat dihitung pengaruh variabel *exogenous* terhadap variabel *intervening* dan variabel *endogenous*. Pengaruh tersebut berupa pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total variabel *exogenous* dan variabel *endogenous*.

## 7. PEMBAHASAN

Berdasarkan tujuan dalam penelitian ini, dengan memperhatikan hasil analisis data dapat diinterpretasikan hasil penelitian sebagai berikut:

#### 4.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan.

Hasil uji hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran (OCB) karyawan RSUD Kota Mataram. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maysarah (2015) dan Brahmasari (2008), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran (OCB) karyawan.

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno 2010, dalam Sulistyowati, 2014:8).

Dalam bidang perilaku organisasi, "nilai" merupakan suatu studi yang penting, karena di dalamnya terletak dasar memahami sikap dan motivasi serta

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

karena nilai-nilai mempengaruhi persepsi dan perilaku (Robbins, 2005:71). Nilai merupakan inti dari budaya atau dasar dan keyakinan organisasi yang membentuk “jantung” budaya perusahaan. Suatu organisasi menuntut “perilaku sesuai” dari seorang karyawan, akan tetapi perilaku yang dituntut bukan hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*). Budaya organisasi mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dan loyalitas, serta perilaku *extra roll*. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, tanggap dengan perkembangan dunia luar, yang sebagian besar merupakan bagian dari OCB (Oemar, 2013 dalam Sulistyowati, 2014:8).

#### **4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.**

Hasil uji hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan RSUD Kota Mataram. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tulodo (2012), Sari dan Witjaksono (2013), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Darajat dan Rosyidah (2011) ini terlihat bahwa budaya organisasi sangat berperan sebagai salah satu pemicu tumbuhnya komitmen organisasional pada perawat. Maka dengan semakin baiknya persepsi masing-masing anggota organisasi mengenai budaya organisasi ditempat kerjanya maka akan semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

Menurut Robins (2008) menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas’ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

#### **4.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan**

Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan pada RSUD Kota Mataram. Penelitian sejalan dengan

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman et al. (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB.

Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran dapat berpengaruh signifikan apabila melalui Komitmen Organisasional. Temuan ini menunjukkan Perilaku Ekstra Peran hanya dapat dibangun dari komitmen karyawan terlebih dulu yang menumbuhkan rasa keterikatan secara emosional pada organisasi. Dari hasil penelitian diketahui pada karakteristik responden berdasarkan masa kerja atau lamanya karyawan bekerja di RSUD Kota Mataram, menunjukkan sebagian besar karyawan RSUD Kota Mataram memiliki masa kerja yang cukup lama, ini berarti adanya bentuk komitmen dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan persepsi responden terhadap komitmen organisasional, diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen tinggi baik itu terhadap organisasi maupun dalam pekerjaannya. Hal ini salah satu dinyatakan oleh karyawan bahwa bekerja di organisasi Rumah Sakit ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginannya. Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat di sini dan saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa. Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya dan saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini sehingga saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan adalah adanya komitmen yang tinggi dalam organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor pendorong melalui komitmen karyawan pada organisasi, dimana perilaku ekstra peran ini adalah perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988 dalam Alotaibi, 2003: 371).

Kepemimpinan yang efektif menurut Schultz (2006) bergantung kepada tiga faktor utama yaitu :

1. Bagaimana perlakuan dan tingkah laku dari seorang pemimpin
2. Karakteristik dari anak buah
3. Bagaimana seorang pemimpin dapat menguasai situasi dimana mereka ditempatkan.

#### **4.6.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.**

Hasil uji hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan RSUD Kota Mataram. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tulodo (2012), Halimaturrizqiyah (2008) dan Eka (2015), membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

Menurut Yukl (2002:241) “kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses membangun komitmen untuk tujuan organisasi dan pemberdayaan pengikut pada pencapaian keberhasilan”. Kepemimpinan efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen organisasional bawahannya” (Utomo, 2002).

Yukl (dalam Desianty, 2005:70) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel & David, 1984 dalam Desianty, 2005:70).

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan komitmen dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional mempunyai hubungan positif (Ismail et al. 2011 dalam Eka & Wulansari, 2015:3). Ketika gaya kepemimpinan transformasional suatu organisasi baik, maka akan semakin baik komitmen organisasionalnya.

#### **4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan.**

Hasil uji hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap perilaku ekstra peran (OCB) karyawan RSUD Kota Mataram. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maysarah (2015), Lubis (2015), Handaru, Utomo dan Sudiarditha (2013), dan Halimaturrizqiyah (2008), membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran (OCB) karyawan.

Menurut Robbin dan Judge, (2007), *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995).

Robbins, (2007 dalam Kumara, 2014:5) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mendasari timbulnya OCB adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, karakteristik pimpinan, persepsi terhadap keadilan dan karakteristik individu. Seorang karyawan dengan "rasa terikat" yang tinggi sebagai seorang yang secara psikologis berkomitmen terhadap tugas dan perannya. Dengan demikian keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Komitmen organisasional akan sangat mendukung perilaku OCB para karyawan untuk selalu melakukan hal-hal yang bernilai positif dan sangat menguntungkan organisasi dan apa yang dilakukan tersebut bukan merupakan tugas utama karyawan namun secara tidak langsung akan sangat mempengaruhi kelangsungan dan nama baik organisasi.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

**4.6.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.**

Hasil uji hipotesis membuktikan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran (OCB) melalui komitmen organisasional karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tulodo (2012), Maysarah (2015), Sari dan Witjaksono (2013), dimana hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran (OCB) melalui komitmen organisasional karyawan. Hasil penelitian Pratiwi (2013) juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel Intervening.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Karakteristik-karakteristik inilah yang akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan OCB.

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan sesuatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Pembagian organisasi berdasarkan tujuannya yaitu organisasi profit dan nonprofit, masing-masing memiliki budaya dan iklim organisasi yang berbeda, sehingga hal ini mempengaruhi perilaku OCB yang muncul di kedua jenis organisasi tersebut. Sedangkan Purba dan Seniati (2004) menyatakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB adalah komitmen afektif dan kontinuans.

**4.6.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram.**

Hasil uji hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran (OCB) karyawan RSUD Kota Mataram. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Halimaturrizqiyah (2008) dan Lembono (2014), Purwaningsih dan Liana

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

(2015), membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran (OCB) melalui komitmen organisasional.

Secara teoritis, hasil penelitian sejalan dengan esensi dari Teori Jalan Tujuan (*Path Goal Theory*) bahwa "seseorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk dan atau dukungan yang di perlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan" (Suprihanto et. al., 2002:108). Artinya, peranan seorang pemimpin adalah menyediakan berbagai petunjuk yang dibutuhkan seorang bawahan, sehingga dalam bekerja mereka memiliki komitmen sehingga dapat memunculkan perilaku ekstra peran sebagaimana yang diharapkan.

Dalam penelitian Sandra (2013) tentang kontribusi komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. CARREFOUR INDONESIA, dari hasil analisa yang dilakukan, maka dalam hal ini komitmen organisasional memiliki peran yang sangat signifikan daripada kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Dengan demikian, tercapainya komitmen organisasional yang diikuti adanya kepemimpinan transformasional yang kondusif maka akan terbentuk OCB dalam suatu organisasi.

## 8. KESIMPULAN

- a). Terdapat pengaruh yang positif signifikan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan RSUD Kota Mataram.
- b). Terdapat pengaruh yang positif signifikan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan RSUD Kota Mataram.
- c). Terdapat pengaruh yang positif tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan.
- d). Terdapat pengaruh yang positif signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.
- e). Terdapat pengaruh yang positif signifikan Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Karyawan RSUD Kota Mataram.
- f). Terdapat pengaruh yang positif signifikan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan RSUD Kota Mataram.
- g). Terdapat pengaruh yang positif signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) melalui Komitmen Organisasional Karyawan RSUD Kota Mataram.

## 9. REKOMENDASI

- a) Dari hasil penelitian ini, saran yang dapat diberikan yaitu diharapkan Karyawan RSUD Kota Mataram dapat mempertahankan hal tersebut agar perilaku ekstra peran dan komitmen organisasional dapat meningkat seiring dengan adanya pemahaman bersama tentang arti penting budaya organisasi.

Selain itu, hal yang perlu di tingkatkan lagi dalam pengaruh budaya organisasi, terlihat indikator yang rendah, pihak manajemen SDM dapat memperhatikan karyawan yang sering mendapat resiko dalam menyelesaikan

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

pekerjaan dan menggali suatu pertanyaan ketika perekrutan karyawan baru apakah karyawan tersebut siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan dan menekankan jika mendapat masalah dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan, langkah apa yang perlu dilakukan dalam mengambil keputusan terhadap pemberian pelayanan di RSUD Kota Mataram. Serta memberikan pemahaman lagi terkait struktur organisasi yang ada di organisasi Rumah Sakit ini. Jika itu dapat ditingkatkan, maka budaya organisasi Rumah Sakit RSUD Kota Mataram dapat diterima dan diterapkan dengan baik secara menyeluruh baik karyawan lama maupun karyawan baru.

- b) Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran (OCB) dan komitmen organisasional. Hendaknya pihak pimpinan di masing-masing Bidang Pelayanan pada RSUD Kota Mataram sedapat mungkin lebih banyak memperhatikan perilaku kepemimpinan transformasional. Hal ini mengingat kepemimpinan transformasional merupakan variabel penentu dalam meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB) melalui komitmen organisasional Karyawan RSUD Kota Mataram.

Terlihat indikator yang rendah dan mengacu pada persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, hendaknya pihak pimpinan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahannya dan pimpinan lebih mengarahkan karyawannya untuk memecahkan masalah secara cermat dalam mengambil keputusan, karena pada kasus ini perilaku tersebut paling dominan dalam membentuk konstruk kepemimpinan transformasional.

- c) Adanya variabel yang hasilnya berpengaruh tidak signifikan, maka untuk penelitian selanjutnya agar variabel yang berpengaruh tidak signifikan dijadikan bahan penelitian selanjutnya dengan waktu dan tempat yang berbeda. Bagi penelitian selanjutnya disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran (OCB) dan komitmen organisasional seperti usia, masa kerja, kerjasama tim, dan jenis kelamin.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alotaibi, A.G., 2003. Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Journal Public Personnel Management*. Vol. 30 No. 3. pp. 363-376.
- Akdon., dan Ridwan., 2006. *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian Untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung : Dewa Ruci.
- Brahmasari, I.A., (2008), Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP)*, 4 (3): pp269-290.
- Chien, M. 2004. An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's personality and organizational citizenship behavior. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5 (1/2) 428-431.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

- Darajat, L.N., dan Rosyidah., (2011), Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi Perawat Bagian Rawat Inap Kelas II dan III Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- Djaali, 2008. *Skala likert*. Jakarta: PustakaUtama.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Dyne, V.L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Eka, I., & Wulansari, N.A., (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dengan Pemberdayaan Karyawan Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen*.
- Ferdinand, F., 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handaru, A.W., Utomo, T., dan Sudiarditha, I.K.R., (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perawat Rumah Sakit Islam Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E, dan Slocum, John W., 2008. *Competency Based Management*. USA : Thomson South-Western
- Halimaturrizqiyah., (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat Rumah Sakit Islam (RSI) Jemursari Surabaya. *Jurnal Manajemen*.
- Khan, S., et.al (2012). *Determinants of Customer Satisfaction in Fast Food Industry*". *International Journal of Management and Strategy*. 3, 1-15.
- Kaihatu, T.S., dan Rini, W.A., (2007), "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98 (1) : pp49-61.
- Lian, L.K., & Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Lembono, A.Y., (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan Transaksional serta kepuasan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) Pada PT.Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. *Jurnal manajemen*.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill
- Lubis, M.S., 2015, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja". *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi* Volume 3, Nomor 2, : 75 - 84
- Maysarah, S., (2015). Analisis pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen Organisasi terhadap *organizational Citizenship behavior* (OCB) (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Ngadiman et al., 2013, Influence of Transformasional and Organization Climate to Work Satisfaction, Organization Commitment and Organizational Citizenship Behavior on

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

- the Educational Personnel of Sebelas Maret university, Surakarta, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 10.
- Pratiwi, I., (2013), Analisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel Intervening. (Studi Pada Karyawan Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY), *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*.
- Purwaningsih, Y.E., dan Liana, L., 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong Aec Pada 2015 (Studi pada Guru Di SMANegeri di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak). *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi keempat, Jakarta : Salemba, 40 - 99
- Riduwan dan Kuncoro, A.C., (2007). Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis). Bandung : Alfabeta
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sudjana., 2000, *Metode Statistik*, Tarsito: Bandung.
- Solimun. 2002, *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Sandra, D., (2013) Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carrefour Indonesia. *Tesis Magister Psikologi Industri dan Organisasi*.
- Siregar, S., (2013). Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif. Dilengkapi dengan perhitungan manual dan aplikasi SPSS Versi 17. PT. Bumi Aksara.
- Sari, T.K dan Witjaksono, A.D., (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo. *Jurnal Manajemen*.
- Sugiyono.,2013, *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suseno, M.N., & Sugiyanto., (2010), Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*.
- Tschannen-Moran, M., 2003. Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust. *Journal of Educational Administration*. Chapter 6. pp. 1-36.
- Tulodo, C.T., (2012), Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Kinerja (Studi pada Karyawan Rumah Sakit TNI AU Adi Soemarmo). *Jurnal Manajemen*.
- Umar, H., (2008), *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Seri *Desain Penelitian Bisnis - No 1*, PT Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Utomo, K.W. 2002. Kecendrungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungan dengan *Organization Cizenship Behavior*, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. 2 (2): 34-52.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen



**JURNAL MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS MATARAM**  
*September 2016*



- Wulani, F, 2005. Sikap kerja dan implikasi dalam pengelolaan sumber daya manusia: suatu kajian terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Studi Bisnis, Vol. 3, No. 1*.
- Yukl, A.G., 2002, *Leadership in Organizational*. Fith Edition. New jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.

<sup>1</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana UNRAM Program Magister Manajemen