

**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)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**ADHITYO PRABOWO**  
**NIM. 12010110141068**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

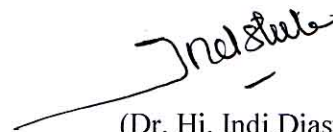
Nama Penyusun : Adhityo Prabowo  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141068  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **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)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 18 Agustus 2014

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)  
NIP. 19570218 198403 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

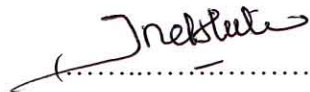
Nama Mahasiswa : Adhityo Prabowo  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141068  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **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)**


Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Agustus 2014

Tim Penguji


1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

  
(.....)

2. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

  
(.....)

3. Dra. Rini Nugraheni, M.M.

  
(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Adhityo Prabowo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **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)** merupakan hasil karya atau hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 Agustus 2014

Pembuat pernyataan,

Adhityo Prabowo

12010110141068

## **ABSTRACT**

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

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

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

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

## ABSTRAK

Di dalam industri jasa, karyawan yang melakukan kontak langsung dengan konsumen merupakan representatif dari organisasi dan kualitas jasa yang ditawarkan oleh organisasi tersebut. Rumah sakit sebagai salah satu instansi yang mengedepankan kualitas pelayanan dituntut untuk bisa memberikan pelayanan terbaik dan kepuasan bagi pasien. Perawat merupakan salah satu elemen SDM rumah sakit yang memberikan kontribusi penting dalam kualitas pelayanan, oleh karena itu perilaku perawat memainkan peranan penting dalam pelayanan sebuah rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan teknik *proportional random sampling* kepada 92 perawat RSUP Dr.Kariadi, Semarang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga mendapatkan bahwa komitmen organisasi merupakan antecedent yang kuat terhadap *organizational citizenship behavior* dan merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat serta kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“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)”**. Penyusunan skripsi ini dilakukan guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak H.Solatun dan almarhumah ibunda tercinta Ibu Siti Romelah, serta kakak saya, Eko Prasetyo yang tiada henti memberikan doa, perhatian, kasih sayang, motivasi, semangat dan nasehat yang begitu berarti bagi penulis.
2. Keluarga besar Bapak H.Tafsir yang telah menjadi keluarga kedua dan selalu memberikan dukungan moril maupun materiil serta kasih sayang yang luar biasa kepada penulis.
3. Prof. Drs. H. M. Natsir, M.Si., Akt, Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

4. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta arahan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi.
5. Drs. Prasetiono, M.Si. selaku dosen wali yang telah memberikan arahan, saran dan nasihat selama menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
6. Dr. Suharnomo, SE., M.Si. dan Dra. Rini Nugraheni, MM. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran, kritik, bimbingan, dan dukungan lainnya dalam sidang skripsi.
7. Direktur SDM dan Pendidikan RSUP Dr.Kariadi, Dr. Agus Suryanto, Sp.PD-KP, MARS., yang telah memberikan izin untuk dilaksanakannya penelitian ini di RSUP Dr.Kariadi, Semarang.
8. Seluruh staff Departemen SDM RSUP Dr.Kariadi Semarang yang telah memberikan bantuan baik berupa informasi, data, dan saran yang diperlukan dalam penelitian ini.
9. Rafika Sasky Fitriani yang selalu menemani dan memberikan semangat dari awal penyusunan skripsi ini hingga detik akhir penulis dinyatakan lulus dalam ujian skripsi.
10. Para sahabat yang telah menemani di saat suka maupun duka dan turut memberikan dukungan dan bantuan dalam mengerjakan penelitian ini. Terima kasih Wahyu Ruland, Brian Permana, Rensi Eka, Umartias, Dea Murty, Amanda, Maya Metriana, Dian Ayu, Reza Jamil, Nadhil Arisyi, Alica, Abimanyu dan seluruh teman-teman manajemen reguler 2.

11. Terima kasih kepada seluruh responden, perawat RSUP Dr.Kariadi, yang telah membantu dan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, 18 Agustus 2014

Penulis,

Adhityo Prabowo  
NIM. 12010110141068

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	21
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	23
1.4 Manfaat Penelitian .....	23
1.5 Sistematika Penulisan .....	24
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA.....</b>	<b>26</b>
2.1 Landasan Teori .....	26
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	26
2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	26
2.1.1.2 Dimensi OCB .....	28
2.1.1.3 Manfaat OCB .....	31
2.1.1.4 Implikasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) .....	37

2.1.2	Kepemimpinan .....	38
2.1.2.1	Pengertian Kepemimpinan .....	38
2.1.2.2	Kepemimpinan Kharismatik .....	39
2.1.2.3	Karakteristik-Karakteristik Pokok Pemimpin Kharismatik.....	40
2.1.2.4	Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.....	41
2.1.2.5	Karakteristik Pemimpin Transaksional .....	44
2.1.2.6	Karakteristik Pemimpin Transformasional ..	45
2.1.3	Kepuasan Kerja .....	46
2.1.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja .....	46
2.1.3.2	Pengukuran Kepuasan Kerja .....	47
2.1.3.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	49
2.1.3.4	Konsekuensi dari Ketidakpuasan Dan Kepuasan Kerja .....	50
2.1.3.4.1	Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	51
2.1.3.4.2	Kepuasan dan Motivasi .....	51
2.1.3.4.3	Kepuasan Kerja dan Keterlibatan dalam Pekerjaan.....	52
2.1.3.4.4	Kepuasan Kerja dengan OCB.....	52
2.1.3.4.5	Kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasi .....	53
2.1.4	Komitmen Organisasi.....	54
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi .....	54
2.1.4.2	Dimensi Komitmen Organisasi .....	56
2.1.4.2.1	<i>Affective commitment</i> .....	56
2.1.4.2.2	<i>Continuance Commitment</i> .....	57
2.1.4.2.3	<i>Normative Commitment</i> .....	57
2.1.4.3	Faktor-Faktor Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi.....	58

2.2	Penelitian Terdahulu .....	61
2.3	Kerangka Pemikiran .....	65
2.4	Hubungan Antar Variabel.....	67
2.4.1	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi .....	67
2.4.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	68
2.4.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB .....	69
2.4.4	Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap OCB .....	70
2.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB .....	71
2.4.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.....	72
2.5	Hipotesis .....	74
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>76</b>
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	76
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	76
3.2.1	Definisi Operasional Variabel.....	78
3.3	Populasi dan Sampel .....	84
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	87
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	88
3.6	Metode Analisis dan Alat Analisis Data.....	89
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>104</b>
4.1	Gambaran Umum RSUP Dr, Kariadi Semarang .....	104
4.1.1	Sejarah Singkat RSUP Dr, Kariadi Semarang .....	104
4.1.2	Profil RSUP Dr.Kariadi .....	105
4.1.3	Struktur Organisasi RSUP Dr.Kariadi .....	110

4.2	Gambaran Umum Responden.....	111
4.2.1	Karakteristik Responden.....	111
4.3	Analisis Data .....	115
4.3.1	Analisis Deskripsi Variabel .....	115
4.3.2	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	124
4.3.2.1	Uji Validitas.....	124
4.3.2.2	Uji Reliabilitas .....	126
4.3.3	Uji Asumsi Klasik.....	137
4.3.4	Analisis Regresi Berganda.....	137
4.3.5	<i>Goodnes Of Fit</i> .....	140
4.3.6	Pengujian Hipotesis .....	143
4.3.7	Analisis Intervening.....	146
4.4	Pembahasan .....	151
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>170</b>
5.1	Kesimpulan .....	170
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	173
5.3	Saran .....	173
5.3.1	Saran bagi perusahaan .....	173
5.3.2	Saran bagi Peneliti Mendatang.....	177
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>178</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Pasien Rawat RSUP Dr. Kariadi Tahun 2011-2013.....	6
Tabel 1.2 Rekapitulasi Indeks Kepuasan Pasien RSUP Dr.Kariadi Terhadap Pelayanan Perawat Tahun 2011-2013.....	8
Tabel 1.3 Jumlah Pelanggaran Disiplin Perawat RSUP Dr.Kariadi.....	9
Tabel 1.4 Jumlah Karyawan Keluar dan Masuk RSUP Dr.Kariadi Tahun 2011-2013 (dalam persen).....	15
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	61
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	62
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu .....	63
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu .....	63
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu .....	64
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu .....	64
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu .....	64
Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu .....	65
Tabel 3.1 Kerangka Sampel .....	85
Tabel 4.1 Proses Penyebaran Kuesioner .....	109
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	110
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Umur.....	111
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	111
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Bekerja .....	112
Tabel 4.6 Hasil Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	114
Tabel 4.7 Hasil Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	117
Tabel 4.8 Hasil Pernyataan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi.....	118
Tabel 4.9 Hasil Pernyataan Responden Terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	120

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor.....	122
Tabel 4.12 Hasil Reliabilitas .....	124
Tabel 4.13 Rekapitulasi Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov .....	130
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	134
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	134
Tabel 4.16 Hasil Regresi Berganda Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	135
Tabel 4.17 Hasil Regresi Berganda Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	137
Tabel 4.18 Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	138
Tabel 4.19 Hasil Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	139
Tabel 4.20 Hasil Uji – F Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	140
Tabel 4.21 Hasil Uji – F Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	141
Tabel 4.22 Hasil Uji – t Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	142

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Diagram Jumlah Karyawan Keluar RSUP Dr.Kariadi Tahun 2011-2013 .....	15
Gambar 2.1 Model Penelitian.....	66
Gambar 3.1 Model Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	77
Gambar 3.2 Model Variabel Kepuasan Kerja .....	78
Gambar 3.3 Model Variabel Komitmen Organisasi.....	80
Gambar 3.4 Model Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) .	81
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUP Dr. Kariadi Semarang.....	108
Gambar 4.2 Grafik Histogram Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	126
Gambar 4.3 Grafik Histogram Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	127
Gambar 4.4 Grafik Normal P – P Plot Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	128
Gambar 4.5 Grafik Normal P – P Plot Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	129
Gambar 4.6 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	131
Gambar 4.7 Grafik Scatterplot Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	132
Gambar 4.8 Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi .....	145

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A	Kuesioner
LAMPIRAN B	Hasil Kuesioner
LAMPIRAN C	Hasil SPSS
LAMPIRAN D	Tabel - t
LAMPIRAN E	Surat Ijin Penelitian

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tingkat persaingan bisnis di abad ke-21 ini semakin kompetitif seiring dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*), AFTA (*Asian Free Trade Area*), NAFTA (*North America Free Trade Area*), AEC (*ASEAN Economic Community*) dan berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral lainnya yang mendukung persaingan perdagangan bebas. Hal ini membuat persaingan yang terjadi pada aktivitas bisnis semakin kompetitif. Organisasi tidak hanya menghadapi pesaing lokal namun kini organisasi harus siap menghadapi pesaing-pesaing dari luar negeri. Persaingan bisnis yang semakin kompetitif tersebut, menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dan melakukan perubahan secara berkesinambungan dengan menyusun strategi persaingan berdasarkan kebutuhan pasar serta kajian terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya (Wibisono, 2006).

Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Rad *et al.* 2006). Salah satu strategi yang juga dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam pasar yang sangat kompetitif ini adalah

dengan mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien (Ahmed dan Islam, 2011).

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang paling berharga memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan faktor lainnya karena manusia memiliki akal, pikiran, keinginan, pengetahuan, keterampilan, dan menunjukkan beraneka ragam perilaku. Keunikan dan keaneka-ragaman tersebut selayaknya dikelola agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melakukan perubahan-perubahan guna menghadapi era persaingan bebas ini.

Hal-hal yang harus dilakukan untuk mengelola SDM dengan efektif meliputi semua aktivitas yang digunakan perusahaan untuk mempengaruhi kompetensi, perilaku, dan motivasi semua orang yang bekerja bagi perusahaan, karena hal tersebut mempengaruhi profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan berbagai pengukuran penting untuk efektivitas perusahaan (Jakson, Schuler, Werner, 2010).

Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antar anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan (*turn over*) yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, dan tercapainya kepuasan kerja serta para anggota memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) (Robbins dan Judge, 2008).

Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Dennis Organ. Organ (dalam Organ 1997) mendefinisikan OCB sebagai :

*individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate prompts the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behaviour is not an enforceable requirement of the role or job description, that is the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization ; the behaviour is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.*

Dengan kata lain OCB merupakan perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal dan secara agregat perilaku tersebut dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi. Perilaku OCB tidak terdapat pada deskripsi pekerjaan tetapi sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis yang kian kompetitif.

OCB merupakan perilaku positif karyawan yang melampaui peran, tugas, dan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan oleh organisasi. Karyawan dengan OCB tidak berharap mendapatkan penghargaan dari organisasi atas perilaku positif yang mereka lakukan. Mereka menunjukkan perilaku tersebut dengan sukarela dan spontan. Perilaku-perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan secara agregat akan meningkatkan efektivitas dari organisasi. Berdasarkan penelitian Podsakof, et al (2000), OCB berhubungan dengan tingkat perputaran karyawan dan absensi yang rendah, tetapi pada tingkat organisasi, OCB mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, serta pengurangan biaya-biaya. Chahal dan Mehta (2010) menyatakan bahwa OCB mampu mengurangi *absenteeism*, *turn over* karyawan, retensi karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan karyawan, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.

Menurut Nemeth dan Staw (dalam Mansoor, et al. 2012), OCB dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan. Pada era globalisasi saat ini dimana lingkungan bisnis semakin kompetitif, OCB atau perilaku-perilaku *extra-role* yaitu perilaku karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaannya sangat diharapkan oleh organisasi karena perilaku *extra-role* di antara karyawan dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas perusahaan.

Perilaku *extra-role* dari karyawan menjadi sangat penting bagi industri jasa salah satunya industri rumah sakit sebagai instansi yang mengedepankan pelayanan jasa. Beberapa faktor untuk mencapai kualitas pelayanan yang baik bagi penyedia jasa adalah dengan menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan (Olorunniwo, et al., 2006). Menurut Yaghoubi, Salehi, dan Moloudi (2011), individu yang bekerja memunculkan perilaku *extra-role* atau OCB cenderung lebih bersedia untuk membantu orang lain, artinya karyawan dapat memunculkan kinerja pelayanan yang optimal ketika karyawan tidak hanya memenuhi harapan perusahaan (*in-role*) namun juga perilaku *extra-role*.

Karyawan-karyawan pada sektor rumah sakit yang berinteraksi langsung melayani konsumen sangat diharapkan mampu menampilkan OCB pada saat bekerja. OCB merupakan perilaku yang sangat penting bagi SDM rumah sakit

karena pasien sebagai konsumen utama rumah sakit membutuhkan perawatan khusus dan perilaku positif dari perawat dan dokter dalam memperkuat semangat dan kemajuan kesehatan mereka (Goudarzvandchegini, Gilaninia, dan Abdesonboli, 2011). Tidak hanya itu menurut Kolade, Oluseye, dan Omotayo (2014), OCB juga mampu meningkatkan efisiensi dalam pelayanan, kepuasan pasien, citra rumah sakit dan kemudian yang pada akhirnya bermuara terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan rumah sakit.

Dunia pelayanan adalah dunia tanpa batas yang terus berkembang dan terus menuntut inovasi menuju lebih baik. Di dalam industri jasa, karyawan yang melakukan kontak langsung dengan konsumen merupakan representatif dari organisasi dan kualitas jasa yang ditawarkan oleh organisasi tersebut (Bambale, 2011). Dalam hal ini perawat merupakan ujung tombak rumah sakit yang menjadi salah satu kunci pelayanan dari rumah sakit. Hal tersebut menjadikan perilaku perawat memainkan peranan penting dalam pelayanan. Perawat dituntut harus bisa memberikan pertolongan pertama kepada pasien dengan responsif tanpa mengeluhkan bagaimana pun kondisi dan keadaan pekerjaan. Dengan tuntutan seperti itu, perawat merupakan salah satu dari elemen rumah sakit yang sangat membutuhkan perilaku-perilaku dari dimensi OCB.

RSUP Dr. Kariadi adalah Satuan Kerja/Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Jenderal Bina Upaya Kesehatan Kementerian Kesehatan RI. Berdasarkan SK Menkes No. 1243/Menkes/SK/VIII/2005 telah ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum (BLU), dengan menerapkan fleksibilitas pengelolaan keuangan sesuai dengan

yang telah diamanatkan dalam PP No.23 Tahun 2005. RSUP Dr. Kariadi Semarang merupakan rumah sakit terbesar sekaligus berfungsi sebagai rumah sakit rujukan bagi wilayah Jawa Tengah. Saat ini RSUP Dr. Kariadi adalah rumah sakit kelas A pendidikan dan berfungsi sebagai rumah sakit pendidikan bagi dokter, dokter spesialis, dan sub-spesialis dari FK UNDIP, dan institusi pendidikan lain serta tenaga kesehatan lainnya.

Pengguna jasa RSUP Dr. Kariadi adalah masyarakat Jawa Tengah dan sekitarnya yang berjumlah lebih dari 40 juta penduduk, khususnya masyarakat sekitar Kotamadya dan Kabupaten Semarang dan terus mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 yang menunjukkan peningkatan jumlah pasien RSUP Dr.Kariadi, Semarang selama 3 tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pasien RSUP Dr. Kariadi**  
**Tahun 2011-2013**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pasien</b>
2011	37931
2012	38402
2013	39715

Sumber: Departemen Perencanaan dan Evaluasi RSUP Dr.Kariadi, Semarang.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pengguna RSUP Dr.Kariadi mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan bahwa kebutuhan masyarakat sangat bervariasi dan jauh berkembang dibanding beberapa waktu yang lalu.

Seiring berkembangnya kebutuhan masyarakat dengan meningkatnya jumlah pasien, Direktur Utama RSUP Dr.Kariadi, Dr. Bambang Wibowo,

SpOG.(K) dalam RSDK (Edisi 02, 2013, h.6), menyatakan RSUP Dr.Kariadi memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan RSUP Dr.Kariadi dan terus berupaya melakukan inovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan. Beberapa upaya yang dilakukan RSUP Dr. Kariadi dalam mewujudkan komitmennya itu diantaranya adalah dengan menambah fasilitas rumah sakit dan meningkatkan kualitas fasilitas-fasilitas yang sudah ada. RSUP Dr Kariadi juga melakukan peningkatan kualitas SDM baik dokter, spesialis, perawat medik, nonmedik, dan juga tenaga administratif. Hal-hal tersebut dilakukan dalam rangka transformasi pelayanan RSUP Dr.Kariadi yang dilakukan pada beberapa tahun terakhir untuk menyambut akreditasi standar pelayanan nasional dan internasional melalui ISO, KARS atau JCI (Join Comission International) dan memenuhi target sebagai rumah sakit dengan standar pelayanan yang terakreditasi secara internasional pada tahun 2015.

Beberapa tahun terakhir RSUP Dr.Kariadi terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya, salah satunya ialah dengan meningkatkan kualitas SDM agar dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan. Hal itu terbukti dengan meningkatnya angka kepuasan pelanggan RSUP Dr.Kariadi selama tiga tahun terakhir. Namun berdasarkan data kepuasan pasien terhadap perawat RSUP Dr. Kariadi dari tahun 2011-2013 para perawat belum mampu mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Nilai Indeks Kepuasan Pasien RSUP Dr.Kariadi**  
**Terhadap Pelayanan Perawat Tahun 2011-2013**

<b>Tahun</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Target</b>
2011	3.1	4.41
2012	3.2	4.41
2013	3.2	4.41

Sumber: Departemen Pemasaran dan Humas RSUP Dr.Kariadi, Semarang

Keterangan penilaian:

- 1.0 - 1.9 = tidak memuaskan
- 2.0 – 2.9 = kurang memuaskan
- 3.0 – 3.9 = memuaskan
- 4.0 – 4.9 = sangat memuaskan

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa dari tahun 2011-2013, kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh perawat tergolong dalam kategori memuaskan, tetapi pencapaian selama tahun 2011-2013 tersebut belum mampu mencapai apa yang telah ditargetkan oleh RSUP Dr.Kariadi.

Individu yang bekerja dengan menampilkan OCB cenderung lebih bersedia untuk membantu orang lain secara sukarela, artinya perawat dapat memunculkan kinerja pelayanan yang optimal ketika perawat tidak hanya memenuhi harapan perusahaan (*in-role*) namun juga perilaku *extra-role*. Dalam situasi seperti ini OCB merupakan perilaku yang sangat cocok untuk dikembangkan oleh RSUP Dr.Kariadi karena menurut Sutharjana, dkk. (2013), OCB dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, dan kemudian pada gilirannya mempengaruhi secara positif pembentukan loyalitas pelanggan.

Penelitian Podsakoff, *et al.* (1997) yang meneliti tentang hubungan OCB dengan kualitas pelayanan, menyatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki OCB yang tinggi, tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen. Lebih lanjut, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen, semakin tinggi tingkat OCB dikalangan karyawan sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut. Berdasarkan hal-hal tersebut perilaku OCB sangat diharapkan terjadi pada keadaan seperti ini.

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya dan perilaku tersebut secara positif mampu meningkatkan kerja tim, komunikasi manajemen, mengembangkan lingkungan organisasi yang positif dan nyaman, serta terbukti dapat menurunkan tingkat pelanggaran karyawan (Dargahi, Alirezaie, dan Shaham, 2012). Pada tahun 2011-2013 jumlah pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh perawat RSUP Dr.Kariadi tergolong masih jauh dari target *zero accident* yang ditargetkan oleh RSUP Dr.Kariadi bahkan cenderung mengalami peningkatan. Berikut adalah tabel 1.3 yang menggambarkan jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh perawat RSUP Dr.Kariadi dari tahun 2011-2013

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Pelanggaran Disiplin Perawat RSUP Dr.Kariadi**

Tahun	Jumlah Pelanggaran
2011	19
2012	39
2013	40

Sumber: Departemen SDM RSUP Dr.Kariadi, Semarang

Berdasarkan tabel tersebut, dari tahun 2011-2013 terjadi jumlah peningkatan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh perawat RSUP Dr.Kariadi. Hal ini menunjukkan adanya indikasi ketidakpatuhan perawat terhadap peraturan atau prosedur yang berlaku, tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi kinerja RSUP Dr.Kariadi

Karyawan dengan OCB akan menampilkan dimensi *conscientiousness* yaitu salah satu indikatornya adalah mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan meskipun tidak ada yang melihat atau mengawasinya (Niehoff dan Moorman, 1993). Dengan demikian perilaku *conscientiousness* ini perlu dikembangkan dalam situasi seperti ini dan diharapkan dimiliki oleh setiap perawat RSUP Dr.Kariadi dengan tujuan mampu mengurangi tingkat pelanggaran disiplin yang terjadi.

Perilaku *extra-role* atau OCB sangat diharapkan di dalam industri, khususnya rumah sakit karena terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Perilaku ini perlu dikembangkan dan dijaga agar mampu terus memberikan dampak positif bagi organisasi. Beberapa penelitian dilakukan dengan tujuan mengeksplorasi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi OCB. Jahangir, Akbar, dan Haq (2004) menyatakan bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu kepuasan kerja, komitmen kerja, persepsi peran, perilaku kepemimpinan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Chahal dan Mehta (2010) mengemukakan beberapa antecedent dari OCB, diantaranya kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa OCB berdampak terhadap penurunan *turn over*

karyawan, tingkat absen karyawan, kepuasan karyawan, dan loyalitas karyawan yang akhirnya bermuara kepada kinerja organisasi.

Untuk memunculkan perilaku seperti yang diharapkan, organisasi membutuhkan pemimpin yang sadar akan pentingnya perilaku tersebut untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya dalam memunculkan perilaku OCB tersebut. Seorang pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu mendukung dan terus mengembangkan OCB.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, diantaranya penelitian Khan, Ghouri, dan Awang (2013), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pada perusahaan skala kecil dan menengah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan (*charismatic, transactional, dan transformational*) memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan untuk variabel *transformational Leadership* dan *Leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) juga menunjukkan hasil yang serupa. Penelitian dari Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) yang meneliti pengaruh variabel kepemimpinan dan *personality traits* terhadap OCB menyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel *personality traits* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan, kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat

bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Bass (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya (Bass,1997).

Yukl (2010) menyatakan, pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB. Pemimpin dapat menjadi contoh seseorang yang konsisten antara perkataan dan perbuatan juga akan disukai oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Burton, Sekiguchi, dan Sablynski, (2008), bahwa rasa percaya kepada pemimpin dapat meningkatkan kecenderungan bawahan untuk melakukan OCB.

Pemimpin yang memotivasi bawahan agar lebih mementingkan pencapaian tujuan perusahaan, akan berusaha menjalin kerjasama dengan para bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Perilaku semacam ini akan meningkatkan perasaan satu kesatuan dan satu identitas dari para bawahan, serta menggerakkan pengikutnya untuk lebih peduli terhadap kebaikan organisasi melampaui kepentingan pribadinya, hingga secara sukarela akan melakukan perilaku-perilaku altruistik,

demi tercapainya tujuan perusahaan secara umum (Bass, 1990). Hal itu juga meningkatkan rasa tanggung jawab pekerja terhadap perusahaannya, sehingga diduga akan meningkatkan OCB.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya OCB merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal dan secara agregat perilaku tersebut dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai *predictor* utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Dargahi, Alirezaie, dan Shaham, (2012) menyatakan bahwa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai rumah sakit merupakan hal yang paling penting dalam rangka untuk meningkatkan OCB para pegawai rumah sakit. Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Sejalan dengan penelitian Zeinabadi (2010), Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap seluruh dimensi OCB (*altruism, sportsmanship, courtesy, civic virtue, dan*

*conscientiousness*) secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Maka manajemen seharusnya mendorong terciptanya sebuah atmosfer kerja dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen kepada organisasi agar para karyawan terstimulasi menampilkan OCB.

OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006). Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

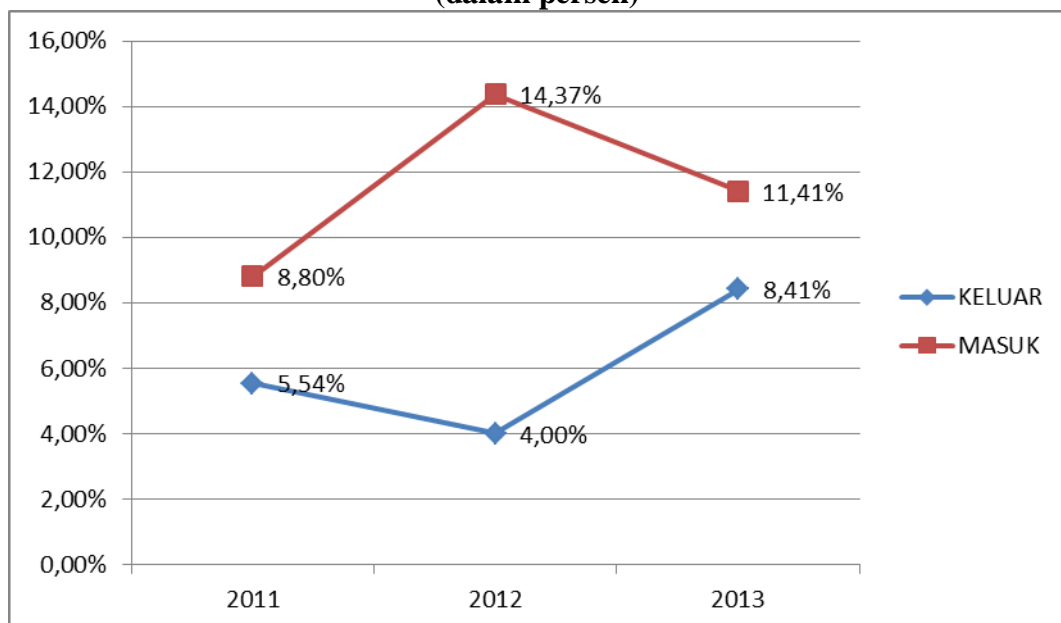
Data jumlah perawat keluar-masuk RSUP Dr.Kariadi menunjukkan angka yang fluktuatif dari tahun 2011-2013, terutama terjadinya peningkatan jumlah perawat keluar yang cukup signifikan pada tahun 2013. Berikut adalah tabel 1.4 dan gambar 1.1 yang menunjukkan jumlah pegawai keluar dan masuk RSUP Dr.Kariadi selama periode 2011-2013.

**Tabel 1.4**  
**Jumlah Karyawan Keluar dan Masuk RSUP Dr.Kariadi**  
**Tahun 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Keluar	126	103	227
Masuk	200	370	308
Jumlah pegawai	2272	2574	2698

Sumber: Departemen SDM RSUP Dr.Kariadi, Semarang

**Gambar 1.1**  
**Diagram Jumlah Karyawan Keluar RSUP Dr.Kariadi Tahun 2011-2013**  
**(dalam persen)**



Sumber: Departemen SDM RSUP Dr.Kariadi, Semarang

Data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2011-2012 terjadi penurunan jumlah karyawan RSUP Dr.Kariadi yang keluar, tetapi pada tahun 2013 terjadi peningkatan jumlah karyawan yang keluar. Peningkatan jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2013 menunjukkan bahwa terdapat dugaan karyawan RSUP Dr.Kariadi mengalami penurunan komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan naiknya jumlah karyawan keluar pada tahun 2013 dibandingkan tahun sebelumnya.

Menurut Podsakoff, et al. (2000) perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan-karyawan di dalam suatu organisasi, secara agregat dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan SDM–SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat yang menarik untuk bekerja. Hal ini dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah perilaku saling membantu (*helping behavior*) mungkin dapat meningkatkan moral, kepaduan kelompok, dan rasa saling memiliki dalam sebuah kelompok, sehingga hal ini memungkinkan untuk meningkatkan kinerja kelompok, menarik, dan mempertahankan SDM-SDM terbaik.

Perilaku *courtesy* yaitu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja, contohnya mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukannya terhadap rekan kerjanya, memberi konsultasi dan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja saat, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka. Perilaku tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat sehingga mampu menciptakan tim kerja yang padu dan para karyawan pun akan merasa nyaman bekerja di dalam lingkungan tersebut (Podsakof, et al. 2000).

Alasan lainnya ialah memberi contoh kepada karyawan lain dengan menunjukkan dimensi *sportsmanship* menjadikan karyawan menerima keadaan tidak menyenangkan yang terjadi dan tidak mengeluh tentang hal-hal yang dianggap tidak penting, kemudian hal ini dapat mengembangkan rasa kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi sehingga dapat mengurangi retensi karyawan (Podsakof, et al. 2000).

Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka perilaku OCB sangat perlu ditingkatkan oleh RSUP Dr.Kariadi, melihat terjadinya peningkatan karyawan keluar yang cukup signifikan pada tahun 2013. Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan bahwa jika manajer mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Karyawan yang memiliki kepuasan akan pekerjaannya, gaji yang diberikan, rekan kerja, kesempatan promosi, dan supervisi yang diberikan oleh organisasi akan memiliki komitmen kepada organisasinya. Sebuah meta analisis dari 68 penelitian yang melibatkan 35.282 orang individu mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja (Tett dan Meyer, 1993).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya telah menunjukkan korelasi positif antara komitmen organisasional dan OCB. Mohamed dan Anisa (2012), yang meneliti pengaruh variabel ketiga komponen komitmen organisasi (*affective, continuance, dan normative*) terhadap OCB menyatakan bahwa variabel

*normative commitment* dan *continuance commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB sedangkan variabel *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bakhsi, Sharma, dan Kumar, (2011) menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen organisasi, secara positif memiliki korelasi dengan pengukuran agregat OCB tetapi korelasi yang ditunjukkan untuk semua variabel tidak semuanya signifikan, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Khan dan Rashid (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang berdampak paling signifikan dalam menjelaskan OCB diantara para karyawan dan komitmen organisasi juga memperlihatkan hasil yang meyakinkan sebagai variabel yang memediasi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi.

Penelitian ini juga dilatar belakangi adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu. Khan, Ghouri, dan Awang (2013), meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pada perusahaan skala kecil dan menengah di Pakistan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan (*charismatic, transactional, dan transformational*) memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan untuk variabel *transformational leadership* dan *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian dari Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) yang meneliti pengaruh variabel kepemimpinan dan *personality traits* terhadap OCB pada sektor perbankan di Pakistan, menyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel *personality traits* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Sedangkan penelitian Hutahayan, dkk. (2013) dengan judul “*The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward to Organizational Citizenship of Employee Behavior At PT Barata Indonesia (Persero)*” menyatakan bahwa variabel *organizational culture* dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap OCB sedangkan variabel *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai *predictor* utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Berbeda dengan hasil penelitian Mehboob dan Bhutto (2012), dalam penelitiannya ditemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan dimensi OCB lemah. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor yang lemah terhadap OCB dan hanya berpengaruh parsial dengan beberapa dimensi OCB. Penelitian Sani (2013) juga menemukan hasil yang serupa, bahwa kepuasan kerja tidak secara positif berpengaruh terhadap OCB dan kinerja.

Selain itu *research gap* juga ditemukan pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB. Berdasarkan penelitian Mohamed dan Anisa (2012), yang meneliti pengaruh variabel ketiga komponen komitmen organisasi (*affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*) terhadap OCB menyatakan bahwa variabel *normative commitment* dan *continuance commitment* memiliki pengaruh positif signifikan

terhadap OCB sedangkan variabel *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bakhsi, Sharma, dan Kumar (2011), menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen organisasi, secara positif memiliki korelasi dengan pengukuran agregat OCB tetapi korelasi yang ditunjukkan untuk semua variabel tidak signifikan, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian Pratiwi (2013), yang menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*, menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan ulasan di atas, penelitian ini dilakukan untuk pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB. Disamping itu hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan yang digunakan dalam rangka meningkatkan OCB karyawan agar dapat lebih adaptif terhadap perubahan yang terus terjadi dan bertahan di dalam persaingan industri jasa dan rumah sakit yang kian kompetitif.

Berdasarkan latar belakang dan ulasan di atas maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumah sakit merupakan salah satu instansi yang mengedepankan jasa pelayanan. Hal ini menuntut semua SDM rumah sakit (dokter, perawat, dan petugas lainnya) menunjukkan perilaku yang mencerminkan pelayanan prima saat sedang bekerja. Di dalam industri rumah sakit, perawat merupakan ujung tombak rumah sakit yang menjadi salah satu kunci pelayanan dari rumah sakit. Hal tersebut menjadikan perilaku perawat memainkan peranan penting dalam memberikan pelayanan.

Beberapa faktor untuk mencapai kualitas pelayanan yang baik bagi penyedia jasa adalah dengan menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan (Olorunniwo, *et al.*, 2006). Perilaku tolong-menolong secara sukarela tersebut merupakan salah satu dimensi dari OCB. Menurut Yaghoubi, Salehi, dan Moloudi (2011), individu yang bekerja memunculkan perilaku *extra-role* atau OCB cenderung lebih bersedia untuk membantu orang lain, artinya karyawan dapat memunculkan kinerja pelayanan yang optimal ketika karyawan tidak hanya memenuhi harapan perusahaan (*in-role*) namun juga perilaku *extra-role*.

Salah satu indikator pengukur tingkat kinerja pelayanan perawat ialah tingkat kepuasan pasien. Berdasarkan data kepuasan pasien terhadap pelayanan perawat RSUP Dr.Kariadi dari tahun 2011-2013, perawat RSUP Dr.Kariadi belum mampu mencapai target yang diharapkan oleh RSUP Dr.Kariadi. Tidak hanya itu, jumlah pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh perawat RSUP Dr.Kariadi dari

tahun 2011-2013 juga masih tergolong tinggi bahkan mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa terdapat beberapa perawat RSUP Dr.Kariadi tidak mematuhi peraturan atau prosedur kerja yang diterapkan RSUP Dr.Kariadi pada saat bekerja. Dengan demikian perawat RSUP Dr.Kariadi sangat diharapkan memiliki perilaku *extra-role* atau OCB dengan harapan terciptanya kinerja pelayanan yang prima, sesuai dengan apa yang diharapkan oleh RSUP Dr.Kariadi.

Telah dijelaskan pula bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terkait dengan OCB. Disisi lain OCB merupakan refleksi komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya dan komitmen organisasi merupakan variabel yang dapat memediasi baik terhadap OCB.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dikembangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening?

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB
5. Komitmen organisasi terhadap OCB
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

### 1.4 Manfaat Penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini sekurang-kurangnya diharapkan dapat memberikan dua kegunaan, yaitu :

1. Bagi RSUP Dr.Kariadi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian oleh RSUP Dr.Kariadi dalam pengambilan keputusan dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* perawat karena seperti yang telah disebutkan sebelumnya karyawan yang senantiasa menunjukkan dimensi OCB akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, diantaranya: meningkatkan kinerja dan efektivitas perusahaan secara agregat, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kepuasan konsumen, meningkatkan persepsi kualitas pelayanan, menurunkan tindakan indisipliner karyawan, menurunkan niatan untuk keluar dari pekerjaan (*turn*

*over intention*) atau meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, menurunkan tingkat absensi karyawan, mendorong kepaduan kerja tim, membantu terciptanya organisasi yang ramping dan efektif sehingga dapat mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan.

## 2. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan dan menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

## 3. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

## 1.5 Sistematika Penulisan

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian. Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta mendukung perumusan hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan

### **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum responden hasil analisis dari penelitian serta pembahasan.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Beberapa tahun terakhir ini telah banyak kajian baru yang menarik dan menjadi perhatian para peneliti di bidang sumber daya manusia (SDM). SDM dijadikan sebagai subjek dan objek dalam penelitian–penelitian di bidang SDM untuk mencari hal–hal baru yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan kemampuan SDM tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi secara umum. Salah satu aspek yang menjadi perhatian di bidang penelitian SDM selama kurang lebih tiga dekade terakhir ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Dennis Organ. Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai :

*individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate prompts the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behaviour is not an enforceable requirement of the role or job description, that is the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization ; the behaviour is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.*

OCB merupakan perilaku sukarela individu di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi. Namun lebih dari setengah abad yang lalu, Barnard (dalam Jahangir,

Akbar, Haq, 2004) telah menyatakan konsep serupa dengan OCB, konsep tersebut dinyatakan dengan “*willingness of individuals to contribute cooperative efforts to the organization was indispensable to effective attainment of organizational goals*” yaitu kesediaan individu untuk berkontribusi dengan cara berupaya bekerja sama dengan organisasi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan –tujuan organisasi dengan efektif. Kemudian Katz (dalam Budihardjo, 2004), mengemukakan konsep serupa yaitu *innovative and spontaneous behaviors* atau perilaku inovatif dan spontan. Van Dyne, Cummings, dan Park (1995) menyebut perilaku seperti ini sebagai *extra-role behavior* yaitu perilaku karyawan diluar dari deskripsi pekerjaannya. Menurut Chen, et al. (2009) OCB merupakan tipe perilaku karyawan yang membantu kepentingan dari organisasinya meskipun tidak secara langsung mengarah kepada keuntungan individu.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang disajikan diatas, OCB merupakan perilaku positif yang dipilih oleh karyawan secara spontan melampaui deskripsi pekerjaan atau wewenangnya, dengan kata lain perilaku tersebut merupakan perilaku yang dipilih secara bebas dan mungkin tidak diakui dan diberikan penghargaan secara langsung atau formal oleh organisasi, tetapi perilaku tersebut secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas sebuah organisasi. Perilaku yang dapat meningkatkan efektivitas sangatlah diperlukan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

### 2.1.1.2 Dimensi OCB

Menurut Organ (1997) , OCB terdiri dari lima dimensi:

1. *Altruism,*

Perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat, membantu memberikan arahan kepada karyawan baru yang padahal itu bukan merupakan kewajibannya, menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan untuk hadir.

2. *Courtesy,*

Membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukannya terhadap rekan kerjanya, memberi konsultasi dan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka.

3. *Sportsmanship,*

Toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi di tempat kerja tanpa mengeluh. Contoh perilaku dari dimensi ini adalah karyawan tidak menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi di organisasi, mampu mengambil sisi positif dari kondisi yang terjadi.

4. *Civic virtue,*

Terlibat dan ikut bertanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Tidak hanya aktif dalam mengemukakan pendapat tetapi aktif menghadiri pertemuan-pertemuan dan terus mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di organisasi. Mengambil inisiatif rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi.

5. *Conscientiousness,*

Melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melampaui persyaratan minimal yang dibutuhkan. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak membuang-buang waktu kerja, membersihkan dan merapikan tempat atau peralatan bekerja setelah digunakan, ikut memelihara sumber daya dan hal-hal yang berkaitan dengan pemeliharaan internal.

Menurut Podsakof, et al. (2000) terdapat tujuh dimensi OCB yang bersifat umum, yaitu :

1. *Helping behaviour/altruism/courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela yang bukan merupakan tugas dan kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan persoalan-persoalan yang dihadapi misalnya, membantu karyawan lain dalam menggunakan peralatan dalam bekerja.

2. *Sportsmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Individu tidak hanya mampu menahan ketidakpuasan, tetapi ia juga harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelompok.

3. *Organizational compliance/general compliance/organizational obedience*

Suatu sikap dimana individu menerima peraturan dan prosedur yang berlaku di suatu organisasi. Hal tersebut dicerminkan oleh sikap dan perilaku yang sejalan dengan peraturan tersebut kendati tidak ada yang mengawasinya.

4. *Organizational loyalty/spreading goodwill*

Suatu perilaku yang berkaitan dengan upaya mempromosikan suatu organisasi ke pihak luar, mempertahankan, dan melindungi organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap bertahan meskipun keadaan organisasi tersebut penuh dengan dengan risiko

5. *Civic virtue/organizational participation*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab, dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan organisasi demi kelangsungan hidup organisasi, serta aktif mengemukakan gagasannya dan ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang.

#### 6. *Individual initiative/conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan tindakan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas demi peningkatan kinerja organisasi, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab di luar wewenangnya.

#### 7. *Self development*

Suatu perilaku yang berkaitan dengan upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan tanpa diminta. Dimensi ini juga mencakup perilaku mencari dan mengikuti kursus atau pelatihan agar tidak ketinggalan dari kemajuan di bidang-bidangnya, termasuk belajar ilmu atau keterampilan baru agar dapat berkontribusi lebih kepada organisasi.

### **2.1.1.3 Manfaat OCB**

Berdasarkan penelitian Podsakof et al. (2000) OCB berhubungan dengan tingkat perputaran karyawan dan absensi yang rendah, tetapi pada tingkat organisasi, OCB mampu meningkatkan kinerja, produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan, serta pengurangan biaya-biaya. Chahal dan Mehta (2010) menyatakan bahwa OCB mampu mengurangi *absenteeism*, *turn over* karyawan, retensi karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan karyawan dan konsumen, serta meningkatkan loyalitas konsumen.

Menurut Nemeth dan Staw (dalam Mansoor, et al. 2012), OCB dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan. Pada era globalisasi saat ini dimana lingkungan bisnis semakin kompetitif, perilaku-perilaku *extra-role* sangat diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya perilaku *extra-role* di antara karyawan, efektivitas perusahaan akan meningkat. Perusahaan ataupun manajer dapat menghemat beberapa sumber daya yang telah dialokasikan sebelumnya apabila karyawan dapat menampilkan perilaku *extra-role*.

Podsakoff, et al. (2009) menyatakan, efek dari OCB tidak hanya dirasakan bagi organisasi melainkan bagi individu yang mencerminkan OCB itu sendiri. Individu yang menampilkan OCB akan cenderung mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dari manajernya daripada karyawan yang tidak menampilkan OCB. Hal ini dikarenakan karyawan yang menampilkan OCB akan lebih disukai dan dianggap lebih menguntungkan bagi organisasi atau adanya kemungkinan lain seperti manajer yang sadar bahwa OCB memainkan peranan penting dalam kesuksesan sebuah organisasi dan menganggap OCB sebagai bentuk dari komitmen seorang karyawan, akan menilai kinerja karyawan yang menampilkan OCB lebih baik daripada yang tidak menampilkan OCB. Selanjutnya penilaian kinerja individu yang lebih baik juga sering dikaitkan dengan penghargaan, promosi, kenaikan gaji atau bonus.

OCB telah memperlihatkan beberapa dampak positif terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya bermuara pada efektivitas organisasi. Menurut Podsakof, *et al.* (2000), OCB dapat mempengaruhi efektivitas organisasi karena beberapa alasan, diantaranya :

1. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a. Karyawan yang membantu rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b. Seiring berjalannya waktu, perilaku saling menolong dapat membantu menyebarkan “*best practice*” (praktik terbaik) ke seluruh unit kerja atau grup.
2. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial
  - a. Jika karyawan terlibat dalam dimensi *civic virtue*, manajer mungkin menerima sugesti atau saran dan umpan balik yang bernilai untuk meningkatkan efektivitas unit.
  - b. Karyawan yang sopan dan menghindari membuat masalah dengan rekan kerjanya, memungkinkan manajer terhindar dari terjadinya krisis manajemen
3. OCB dapat membebaskan sumber daya untuk tujuan–tujuan yang lebih produktif.
  - a. Jika karyawan saling membantu dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, manajer tidak perlu turut serta ke dalamnya,

sehingga manajer dapat lebih banyak menggunakan waktunya untuk tugas-tugas produktif lainnya, seperti perencanaan.

- b. Karyawan yang menunjukkan dimensi *conscientiousness* membutuhkan pengawasan manajer lebih sedikit dan memperkenankan manajer untuk mendelegasikan tanggung jawab yang lebih kepada mereka, serta memberikan kebebasan waktu lebih banyak kepada manajer untuk mengerjakan hal lainnya.
  - c. Pertolongan yang diberikan karyawan berpengalaman dapat membantu dalam pelatihan dan orientasi karyawan baru sehingga dapat mengurangi kebutuhan penggunaan sumber daya organisasional untuk aktivitas tersebut.
  - d. Karyawan yang menunjukkan dimensi *sportsmanship*, akan membebaskan waktu manajer untuk mengurus keluhan-keluhan yang ada.
4. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan fungsi pemeliharaan
- a. Produk dari perilaku menolong secara natural akan meningkatkan semangat tim, moral, dan kepaduan, sehingga manajer dan anggota tim tidak perlu menghabiskan banyak energi untuk fungsi pemeliharaan group (*group maintenance function*)
  - b. Karyawan yang menunjukkan dimensi *courtesy* akan mengurangi tingkat konflik antar grup, sehingga mengurangi waktu untuk aktivitas manajemen konflik

5. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan SDM–SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat yang menarik untuk bekerja.
  - a. Perilaku saling membantu (*helping behavior*) mungkin dapat meningkatkan moral, kepaduan kelompok, dan rasa saling memiliki dalam sebuah kelompok, sehingga hal ini memungkinkan untuk meningkatkan kinerja kelompok, menarik, dan mempertahankan SDM–SDM terbaik.
  - b. Memberi contoh kepada karyawan lain dengan menunjukkan dimensi *sportsmanship* menjadikan karyawan menerima keadaan tidak menyenangkan yang terjadi dan tidak mengeluh tentang hal-hal yang dianggap tidak penting, kemudian hal ini dapat mengembangkan rasa kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi sehingga dapat mengurangi retensi karyawan
6. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan antara anggota tim dan antar kelompok kerja
  - a. Dimensi *civic virtue* akan membantu koordinasi usaha antara anggota tim, sehingga berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - b. Dimensi *courtesy* akan menurunkan tingkat masalah yang muncul yang akan memakan waktu dan tenaga untuk menyelesaikannya.

7. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
  - a. Mengisi kekosongan dengan membantu tugas karyawan yang tidak hadir atau membantu karyawan yang memiliki beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja.
  - b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya
  - a. Karyawan yang hadir dan secara aktif berpartisipasi di dalam pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi, sehingga memungkinkan untuk meningkatkan keadaan cepat tanggap.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness*, misalnya dengan menunjukkan kesediaan memikul tanggung jawab baru atau mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Organ *et al.* dalam Zhang (2011) mengemukakan efek OCB terhadap individu dan kesuksesan organisasi :

1. Meningkatkan produktivitas melalui cara membantu rekan kerja baru, membantu rekan kerja menyelesaikan tugas tepat waktu.

2. Memberikan kebebasan kepada sumber daya, karyawan yang kooperatif memberikan manajer waktu lebih untuk menyelesaikan tugasnya. Perilaku tolong-menolong akan mendukung terciptanya kepaduan atau kekompakan.
3. Menarik dan mendapatkan karyawan yang baik melalui penciptaan dan pemeliharaan keramah-tamahan, lingkungan kerja yang mendukung, dan rasa saling memiliki.
4. Menciptakan sumber daya sosial. Terciptanya komunikasi yang lebih baik dan hubungan yang lebih kuat akan mendukung keakuratan transfer informasi dan meningkatkan efisiensi.

#### **2.1.1.4 Implikasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**

OCB secara empiris telah terbukti memiliki hubungan dengan beberapa aspek di dalam organisasi, diantaranya:

- a. Keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan

Penelitian Podsakoff, *et al.* (1997) yang meneliti tentang hubungan OCB dengan kualitas pelayanan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki OCB yang tinggi, tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen. Lebih lanjut, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen, semakin tinggi tingkat OCB dikalangan karyawan sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut.

b. Keterkaitan OCB dengan kinerja kelompok

Podsakoff, *et al.* (1997), menyatakan bahwa terdapat keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok dengan kuantitas.

c. Keterkaitan OCB dengan *turnover*

Podsakoff, *et al.* (1997), menyatakan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap *turn over intention* dengan dimensi sportsmanship sebagai prediktor terkuat. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Chen, *et al.* (1998) menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan *turnover*. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi.

## 2.1.2 Kepemimpinan

### 2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dunia bisnis yang dinamis selalu menuntut adanya inovasi dan perubahan agar bisa bertahan di dalam lingkungan yang kompetitif, membuat perusahaan atau organisasi membutuhkan pemimpin untuk menantang status quo, menciptakan visi masa depan, memberikan inspirasi kepada para anggota organisasi, dan mengarahkan mereka agar mampu mencapai visi tersebut.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006)

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dan tepat untuk meraih efektivitas yang optimal. Jackson, Schuler, dan Werner (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memastikan para pegawai bekerja untuk mencapai hasil yang sama dengan menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai. Bersamaan visi, misi, dan nilai-nilai suatu perusahaan, membentuk suatu kerangka kerja yang mengarahkan pegawai ke satu arah.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan, terdapat gambaran secara umum yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengarahkan segenap kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan orang lain dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.1.2.2 Kepemimpinan Kharismatik**

Menurut House (dalam Judge, et al. 2006) kepemimpinan kharismatik adalah teori kepemimpinan dimana para pengikut memandang sebagai kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu dari pemimpin mereka. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mampu mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

### **2.1.2.3 Karakteristik – Karakteristik Pokok Pemimpin Kharismatik**

Berdasarkan Conger dan Kanungo (dalam Robbins dan Judge, 2008), terdapat beberapa karakteristik–karakteristik pokok yang harus dimiliki oleh pemimpin kharismatik, diantaranya :

1. Visi dan artikulasi, pemimpin memiliki visi yang dinyatakan sebagai sasaran ideal yang mengharapkan masa depan lebih baik daripada status quo dan pemimpin mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang bisa dipahami orang lain.
2. Risiko pribadi, pemimpin kharismatik bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, menanggung biaya besar, dan berkorban untuk meraih visi tersebut.
3. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif (cepat tanggap) terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
4. Perilaku tidak konvensional (biasa). Pemimpin kharismatik memiliki perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan kebiasaan.

Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi pengikutnya melalui empat proses (Shamir, House, dan Arthur, dikutip dari Robbins dan Judge, 2008). Proses pertama dimulai ketika sang pemimpin mengutarakan visinya yang menarik secara jelas kepada pengikutnya. Kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan mengungkapkan keyakinan bahwa para pengikut dapat mencapai pengharapan itu. Hal itu akan meningkatkan harga diri dan kepercayaan diri para pengikutnya. Kemudian pemimpin menghantarkan

nilai-nilai baru lewat kata dan tindakan. Pemimpin akan menunjukkan contoh untuk ditiru para pengikutnya. Pada akhirnya, pemimpin kharismatik melakukan pengorbanan diri dan terlibat dalam perilaku yang tidak biasa untuk memperlihatkan keberanian dan keyakinannya akan visi tersebut.

#### **2.1.2.4 Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin transaksional adalah jenis pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi pengikut mereka menuju ke sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas mereka. Pemimpin transaksional menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) adalah pemimpin yang membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (output lebih berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi) dan memastikan pengikutnya memiliki sumber daya yang diperlukan. Menurut Bass (1997) Kepemimpinan transaksional mengacu kepada hubungan pertukaran (saling memberi) antara pemimpin dan pengikutnya untuk memenuhi kepentingannya masing-masing. Hal ini mungkin digambarkan dengan bentuk penghargaan kontingen, dimana pemimpin mengklarifikasi atau menjelaskan para pengikutnya melalui arahan atau partisipasi tentang apa yang harus dilakukan pengikut untuk mendapatkan penghargaan atas upayanya tersebut. Kepemimpinan transaksional mungkin menerapkan manajemen pengecualian aktif dimana pemimpin mengamati kinerja pengikut dan mengambil tindakan korektif apabila pengikut gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Kepemimpinan transaksional juga mungkin menerapkan bentuk kepemimpinan pasif dimana pemimpin

mempraktikkan manajemen pengecualian pasif dengan menunggu masalah muncul sebelum mengambil tindakan korektif atau bahkan menerapkan *laissez faire* dan menghindari mengambil suatu tindakan.

Sedangkan pemimpin transformasional menurut Robbins dan Judge (2008) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Pemimpin transformasional menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) adalah 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 dan kesejahteraan serta mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk menjulang mencapai visi tersebut. Menurut Bass (1997) Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui *idealized influence* (pengaruh ideal atau kharisma), *inspiration* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), atau *individualized consideration* (pertimbangan bersifat individual). Dengan pemimpin transformasional, pengikut merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari apa yang diharapkan (Yukl, 2010).

Pemimpin tersebut meningkatkan kematangan dan bentuk ideal para pengikut serta peduli terhadap pencapaian, aktualisasi diri, dan kesejahteraan

orang lain, organisasi dan masyarakat. Pengaruh ideal (*idealized influence*) dan kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*) ditunjukkan ketika pemimpin mengutarakan visi yang diperlukan untuk masa depan, mengartikulasikan bagaimana visi itu dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi, memperlihatkan determinasi dan kepercayaan diri. Stimulasi intelektual ditunjukkan ketika pemimpin membantu atau mendorong para pengikutnya menjadi lebih inovatif dan kreatif. Pertimbangan individual ditunjukkan ketika pemimpin memberikan perhatian dalam pengembangan kebutuhan para pengikut dan mendukung serta melatih pengembangan dari para pengikutnya. Pemimpin mendelegasikan tugas kepada pengikut sebagai kesempatan untuk berkembang.

Pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Bass (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya.

Penyampaian inspirasi pemimpin transformasional kepada para pengikutnya adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Penyampaian gambaran-gambaran tentang perusahaan oleh pemimpin

kepada bawahan akan menumbuhkan perasaan pada para bawahan bahwa perusahaan sedang mengalami kemajuan. Penyampaian gambaran tersebut juga memberi gambaran kepada para bawahan tentang posisi relatif perusahaan terhadap tujuan yang hendak dicapai, dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Hal tersebut dapat membuat karyawan lebih mendapatkan kepuasan kerja sehingga termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Hal semacam ini juga dapat menumbuhkan pemahaman yang lebih jelas tentang peran karyawan dalam pencapaian tujuan tersebut dan memberikan harapan pada para karyawan akan masa depan yang lebih baik. Pemimpin yang menunjukkan perilaku semacam ini lebih disukai dan dipercaya oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.5 Karakteristik Pemimpin Transaksional**

Menurut Bass (1997), pemimpin transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Penghargaan bersyarat, menjalankan kontraktual pertukaran antara imbalan atas upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik, dan mengakui pencapaian yang diperoleh.
2. Manajemen dengan pengecualian (aktif) : mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar,serta melakukan tindakan perbaikan.

3. Manajemen berdasarkan pengecualian (pasif) : mengintervensi dilakukan hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. laissez-faire : melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

#### **2.1.2.6 Karakteristik Pemimpin Transformasional**

Menurut Bass (1997), pemimpin transformasional memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

1. Kharisma (pengaruh yang ideal) : memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan tujuan bersama.
2. Motivasi yang inspirasional : mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada upaya, menggambarkan tujuan penting secara sederhana. Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk melakukan tindakan yang diperlukan.
3. Stimulasi intelektual : meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah cermat. Pemimpin tidak terpaku oleh cara lama, tradisi, dan

keyakinan. Pemimpin mencoba merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, serta mendorong ekspresi ide dari bawahan.

4. Pertimbangan individual : memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara pribadi. Ikut melatih dan menasehati bawahannya. Berhubungan atau berkomunikasi dengan bawahan secara personal, mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi mereka. Mendengarkan dengan penuh perhatian pengembangan lebih lanjut tentang mereka.

Dari beberapa penelitian terdahulu, pendekatan kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin mampu secara jelas menjelaskan visinya, mampu memotivasi karyawan dengan sikap yang baik, mampu menjelaskan peran mereka, dan mampu membawa para karyawan mengeluarkan kinerja terbaiknya dengan memimpin dan mengatur perilaku mereka (Podsakof et al, 1996 ; Tichy dan Devanna, 1986; Bennis dan Nanus, 1985 dalam Khan et al, 2013).

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya

seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Sejalan dengan Kreitner dan Kinicki, Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi. Luthans (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong seorang karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji yang diterima, kesempatan promosi atau pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, pengawasan yang diterapkan.

### **2.1.3.2 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang dapat merepresentasikan respons kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu:

1. Pembayaran gaji atau upah

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya.

## 2. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.

## 3. Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

## 4. Kesempatan promosi

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.

## 5. Pengawasan (Supervisi)

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka

mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong seorang karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji yang diterima, kesempatan promosi atau pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, pengawasan yang diterapkan.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Kepribadian dari karyawan juga memainkan sebuah peran dalam kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2008). Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006), Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya

#### **2.1.3.4 Konsekuensi dari Ketidakpuasan Dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan memberikan sejumlah konsekuensi ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan juga konsekuensi ketika karyawan tidak puas dari pekerjaan mereka. Ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku, Robbins dan Judge (2008) menjelaskan beberapa konsekuensi dari ketidakpuasan kerja dalam sebuah kerangka sebagai berikut :

- A. Keluar : perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri
- B. Aspirasi : perilaku yang ditujukan dengan secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan,

mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

- C. Kesetiaan : secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi dan manajemennya untuk melakukan perbaikan atau hal-hal yang seharusnya dilakukan.
- D. Pengabaian : secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Perilaku keluar dan pengabaian akan berpengaruh dengan variabel-variabel kinerja organisasi seperti produktivitas, ketidakhadiran, dan perputaran karyawan.

Konsekuensi dari kepuasan kerja tentu akan menguntungkan bagi organisasi. Beberapa penelitian telah dilakukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap beberapa variabel kinerja, diantaranya:

#### **2.1.3.4.1 Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Judge, et al. dalam Robbins dan Judge (2008), melakukan tinjauan dari 300 penelitian tentang hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja, tinjauan tersebut menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja cukup kuat. Organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

#### **2.1.3.4.2 Kepuasan dan Motivasi**

Suatu penelitian meta analisis yang dilakukan oleh Kinicki, et al. dalam Robbins dan Judge (2008), meliputi sembilan hasil analisis yang melibatkan

2.237 orang pekerja mengungkapkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan pengawasan berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manager disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja. Para manager secara potensial meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

#### **2.1.3.4.3 Kepuasan Kerja dan Keterlibatan dalam Pekerjaan**

Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan individu dengan peran dalam pekerjaannya. Suatu meta analisis yang melibatkan 27.925 responden dari 87 penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja (S, P, Brown dalam Robbins dan Judge, 2008).

#### **2.1.3.4.4 Kepuasan Kerja dengan OCB**

Kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor kuat yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan meta analisis yang mencakup 6.746 orang yang terdiri dari 28 penelitian terpisah mengungkapkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan (Organ dan Ryan, 1995) dalam Robbins dan Judge (2008).

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan

melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Hal tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Qamar (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Kepuasan kerja memiliki hubungan moderasi positif sedangkan komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan yang kuat terhadap OCB.

#### **2.1.3.4.5 Kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sebuah meta analisis dari 68 penelitian mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja (Tett dan Meyer, 1993). Para manager disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Maka manajemen seharusnya mendorong terciptanya sebuah atmosfer kerja dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen kepada organisasi.

Beberapa konsekuensi lainnya dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2008) adalah kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Hal ini logis jika karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan cenderung melalaikan pekerjaannya karena alasan-alasan yang membuat dia tidak puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya kepuasan Kerja dengan perputaran karyawan. Karyawan yang tidak puas akan cenderung berusaha meninggalkan pekerjaannya

dan mencari pekerjaan lain yang dirasa lebih menarik. Selanjutnya kepuasan kerja karyawan dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung bekerja dengan sepenuh hati dan melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, hal ini tentu akan memberikan dampak yang baik bagi kepuasan pelanggan.

Terakhir kepuasan kerja dengan perilaku menyimpang (indisiplin) karyawan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya mungkin saja menunjukkan perilaku-perilaku untuk mengekspresikan ketidakpuasannya, salah satunya ialah dengan melakukan penyimpangan-penyimpangan.

Menurut Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Selanjutnya Allen dan Meyer (1990)

menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan Porter et al. (dalam Mohammed dan Annisa, 2012), komitmen organisasi adalah kesiapan karyawan untuk menerapkan peningkatan upaya kerja keras atas nama perusahaan, penerimaan tujuan, standar, prinsip, etika, nilai, dan memiliki aspirasi yang kokoh untuk tetap tinggal dengan organisasi. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006), komitmen organisasi adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Menurut Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Secara lebih lanjut komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya

terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).

Definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas secara implisit mengatakan bahwa komitmen diasosiasikan dengan perilaku. Berdasarkan definisi-definisi diatas komitmen organisasional merupakan suatu perilaku yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dengan kesiapan memberikan usaha yang terbaik untuk organisasinya, menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi serta turut serta membantu dalam pencapaiannya, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di dalam organisasinya.

#### **2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan bahwa komitmen organisasional direfleksikan ke dalam tiga komponen umum, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Penjelasan lebih rinci mengenai ketiga dimensi tersebut adalah :

##### **2.1.4.2.1 *Affective commitment***

*Affective commitment* merupakan keterkaitan emosional terhadap organisasi yang ditujukan dengan individu secara kuat berkomitmen mengidentifikasi, terlibat, dan senang menjadi anggota dari organisasi (Allen dan Meyer 1990). Hartmann and Bambacas (dalam mohammed dan Anissa 2012), menyatakan *affective commitment* sebagai perasaan kasih sayang dan perasaan keterkaitan dengan organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment*

yang tinggi akan terus menjadi anggota di dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

#### **2.1.4.2.2 *Continuance Commitment***

Menurut Allen dan Meyer (1990) *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan pada biaya yang timbul akibat meninggalkan organisasi. Kanter (dalam Allen Meyer, 1990) mendefinisikan *cognitive continuance commitment* sebagai komitmen yang akan muncul ketika terdapat keuntungan jika tetap berpartisipasi dengan organisasi dan adanya biaya apabila meninggalkan organisasi. Stebbins (dalam Allen dan Meyer, 1990) menyatakan bahwa *continuance commitment* adalah kesadaran dari ketidakmungkinan memilih identitas sosial yang berbeda karena akan adanya hukuman yang sangat besar dalam perpindahan.

*Continuance commitment* muncul karena didasari oleh kesadaran karyawan akan biaya yang timbul apabila karyawan tersebut meninggalkan organisasinya. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan memilih tetap tinggal dengan organisasinya karena mereka sadar akan kebutuhan mereka terhadap organisasi dan sebaliknya serta sadar akan risiko dan pengorbanan yang harus ditempuh jika keluar dari organisasi.

#### **2.1.4.2.3 *Normative Commitment***

*Normative commitment* merupakan perasaan karyawan yang mewajibkan mereka untuk tetap bertahan di organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Wiener (dalam Allen Meyer, 1990) mendefinisikan komitmen sebagai totalitas

tekanan normatif internal untuk bertindak dengan cara yang sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, dan menyatakan individu tersebut menunjukkan perilaku semata-mata hanya karena mereka percaya apa yang dilakukan adalah benar dan bermoral untuk dilakukan. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap organisasi yang timbul karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi ataupun memperkuatnya, faktor-faktor tersebut adalah :

##### *1. Affective commitment*

Hartmann dan Bambacas (dalam Mohammed dan Anissa, 2012) menyatakan *affective commitment* sebagai perasaan kasih sayang dan perasaan keterkaitan dengan organisasi dan telah diasosiasikan pengalaman kerja, sikap individu dan struktur organisasi. Komitmen afektif berkembang atas dasar pengalaman kerja seperti tantangan pekerjaan, otonomi, dan berbagai keterampilan dimana karyawan menemukan penghargaan atau kepuasan. Karakteristik pekerjaan, keadilan komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan (Allen dan Meyer, 1990). Sejalan dengan Meyer, Herscovitch (dalam Kreitner dan Kinicki 2010), *affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman kerja, dan kecocokan nilai personal dengan budaya.

Dikutip dari Umam (2010) terdapat beberapa kategori umum faktor pembentuk *affective commitment* yang didapatkan dari beberapa penelitian terdahulu mengenai antecedent dari dimensi-dimensi komitmen organisasi,

A. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen dan Meyer dalam Umam, 2010).

B. Karakteristik individu

Beberapa penelitian menyatakan usia dapat mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun bergantung pada beberapa kondisi individu sendiri Allen dan Meyer (dalam Umam, 2010) status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya Allen dan Meyer (dalam Umam, 2010).

C. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, antara lain *job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman dan Oldham dalam Umam, 2010). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu, peran

individu dalam organisasi tersebut dan hubungannya dengan atasan.

(Mathieu dan Zajac dalam Umam, 2010)

2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan berkembang sebagai biaya yang harus dibayarkan apabila meninggalkan perusahaan saat ini. Oleh karena itu, usia dan masa jabatan dapat menjadi prediktor komitmen kelanjutan (Ferris & Aranya, dalam Umam, 2010) Ini berarti bahwa komitmen kelanjutan berkembang di kalangan tua karyawan yang memiliki masa jabatan lebih lama di dalam organisasi. Becker (dalam Umam, 2010) mengatakan banyak faktor lain telah diteliti sebagai anteseden komitmen kelanjutan seperti jumlah anggota keluarga yang bergantung pada karyawan.

Allen dan Meyer (dalam Umam, 2010) membagi faktor pembentuk *continuance commitment* ke dalam tiga variabel, yaitu investasi, alternatif, dan pertimbangan. Investasi termasuk sesuatu yang berharga seperti waktu, usaha, atau pun uang yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Sedangkan proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, serta dampaknya bagi mereka sendiri.

3. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Beberapa tindakan organisasi dapat membuat seseorang berhutang budi terhadap organisasi, yang dapat membangun komitmen normatif. Meyer dan Herscovitch (dalam Kreitner dan Kinicki 2010), mengatakan sosialisasi dan kontrak psikologis dapat mempengaruhi komitmen normatif. Dengan kata

lain komitmen normatif dapat berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang dirasa amat berharga bagi karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah tabel-tabel yang memperlihatkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Bushra, Usman, and Naveed (2011)
Judul	<i>Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)</i>
Variabel	Independen : <i>Transformational leadership</i>
	Dependen : <i>Organization commitment</i> <i>Job satisfaction</i>
Hasil	<i>transformational Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Sumber: jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Batool (2013)
Judul	<i>An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership On Organizational Commitment In The Banking Sector Of Pakistan</i>
Variabel	Independen : <i>Transformational leadership</i>
	Dependen : <i>Organizational commitment</i>
Hasil	<i>transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Sumber: : Jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Naveed R.Khan, Arsalan Mujahid Ghouri, dan Marinah Awang (2013).
Judul	<i>Leadership Styles And Organizational Citizenship Behavior in Small And Medium Scale Firms</i>
Variabel	Independen : <i>transactional leadership,</i> <i>Charismatic Leadership,</i> <i>Transformational Leadership,</i> <i>Leadership Style</i>
	Dependen : <i>Employee's Organizational Citizenship Behavior</i>
Hasil	Variabel <i>transformational Leadership</i> dan <i>Leadership style</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Variabel <i>transactional leadership</i> dan variabel <i>charismatic leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap OCB

Sumber: jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Sofiah Khadar Khan dan Mohd Zabid Abdul Rashid (2012)
Judul	<i>The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia</i>
Variabel	Independen: <i>Organization culture, leadership style, procedural justice</i>
	Intervening: <i>organizational commitment</i>
	Dependen: <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>
Hasil	Semua variabel independen secara positif memiliki korelasi dengan OCB, komitmen organisasi merupakan variabel yang berdampak paling signifikan dalam menjelaskan OCB diantara para karyawan. Dan komitmen organisasi juga memperlihatkan hasil yang meyakinkan sebagai variabel yang memediasi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi

Sumber: jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Nida Qamar (2012)
Judul	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior</i>
Variabel	Independen : kepuasan kerja dan komitmen organisasi
	Dependen : OCB
Hasil	Terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Kepuasan kerja memiliki hubungan moderasi positif sedangkan komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan yang kuat terhadap OCB  Maka manajemen seharusnya mendorong terciptanya sebuah atmosfer kerja dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen kepada organisasi.

Sumber: jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.6**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Zeinabadi (2010)
Judul	<i>Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers</i>
Variabel	Independen : kepuasan kerja
	Mediasi : komitmen organisasi
	Dependen : OCB
Hasil	Kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Sumber: jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.7**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Unal (2013)
Judul	<i>Relationship Between The Facets of Job Satisfaction and the Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment</i>
Variabel	Independen: kepuasan kerja
	Mediasi: komitmen organisasi
	Dependen: OCB
Hasil	Komitmen afektif memiliki peran mediasi parsial pada hubungan antara kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri dan perilaku tolong-menolong ( <i>altruism</i> ). Komitmen afektif juga memiliki peran mediasi yang sempurna pada hubungan antara kepuasan kerja dan <i>altruism</i> . Komitmen afektif memediasi dengan sempurna pada hubungan antara kepuasan kerja dengan kebijakan perusahaan, supervisi, promosi dengan pekerjaan itu sendiri dan <i>civic virtue</i> . Komitmen berkelanjutan memiliki peran mediasi yang sempurna pada hubungan antara kepuasan kerja dengan kebijakan perusahaan, supervisi, promosi dan <i>sportsmanship</i> .

Sumber: jurnal penelitian terdahulu

**Tabel 2.8**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Djastuti, Raharjo, dan Chabaqib (n.d.)
Judul	Analisis Perilaku OCB (Organizational Citizenship Behavior) Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
Variabel	Independen:Kepuasan Kerja
	Intervening: komitmen organisasi
	Dependen : OCB
Hasil	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.</p> <p>Hasil penelitian sekali lagi mengkonfirmasi hasil penelitian-penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja rnernpengaruhi OCB secara positif melalui peningkatan komitmen organisasi.</p> <p>Pengaruh kepuasan kerja tersebut akan jauh lebih kuat jika rnelalui rmediasi variabel kornitnren organisasi dibandingkan secara langsung terhadap OCB.</p>

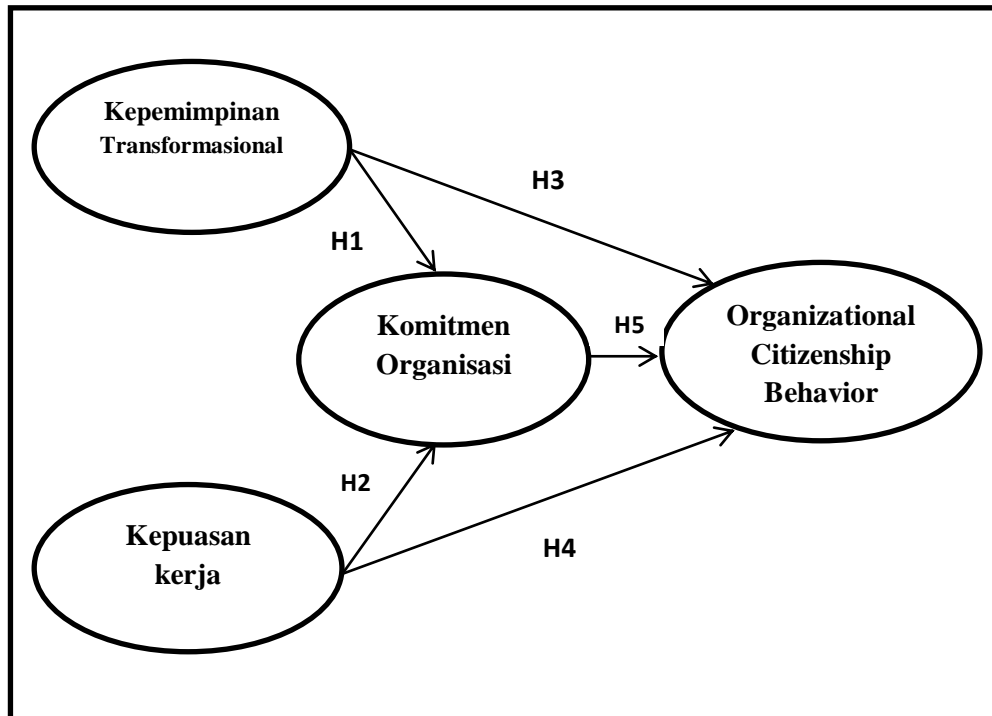
Sumber: jurnal penelitian terdahulu

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu, Kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2), dan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening (Y1) terhadap variabel dependen, yaitu OCB (Y2).

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



Sumber :

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

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

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

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

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

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Avolio et al. (2004) telah melakukan penelitian terhadap perawat di rumah sakit negeri di Singapura. Penelitian itu menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio (2004), penelitian Bushra, Usman, dan Naveed (2011) yang dilakukan terhadap tiga bank di Pakistan menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan bahwa jika manajer mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi.

Penelitian Emery dan Barker (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh daripada kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada penelitian yang dilakukan pada karyawan *customer contact personnel*. Batool (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### **2.4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Luthans (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Sebuah meta analisis dari 68 penelitian mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kepuasan kerja (Tett dan Meyer, 1993). Para manager disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi

Zeinabadi (2011) menyatakan kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### 2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008 h.49). Menurut Bass (1997) Kepemimpinan transformasional mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui *idealized influence* (pengaruh ideal atau kharisma), *inspiration* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), atau *individualized consideration* (pertimbangan bersifat individual).

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

Kepemimpinan memiliki peran penting di dalam pembentukan OCB, berdasarkan penelitian Podsakof et al. (2000) kepemimpinan direktif diasosiasikan secara negatif dan kepemimpinan suportif diasosiasikan secara positif terhadap OCB. Khan, Ghouri, dan Awang (2013), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB pada perusahaan skala kecil dan menengah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan

(*charismatic, transactional, dan transformational*) memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan untuk variabel *transformational Leadership* dan *Leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) juga menunjukkan hasil yang serupa. Penelitian dari Malik, Ghafoor, dan Iqba (2012) yang meneliti pengaruh variabel kepemimpinan dan *personal traits* terhadap OCB pada sektor perbankan di Pakistan, menyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel *personality traits* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

#### **2.4.4 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap OCB**

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Penelitian Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Seluruh dimensi OCB (*altruism, sportsmanship, courtesy, civic virtue, dan conscientiousness*) secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja instrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja instrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

#### **2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Selanjutnya Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006).

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

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

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

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

antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Khan, Ghouri, dan Awang (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

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

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai predictor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka.

Penelitian Qamar (2012) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Seluruh dimensi OCB (*altruism, sportsmanship, courtesy, civic virtue, dan conscientiousness*) secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun

tidak langsung melalui mediasi komitmen nilai. Kepuasan kerja intrinsik menstimulasi komitmen nilai yang kemudian memotivasi perilaku OCB dari dalam secara internal.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H6 : Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori, dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

H6 : Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ilmiah dapat juga dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan oleh suatu penelitian. Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif (Ferdinand, 2007). Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum (Ferdinand, 2007).

#### **3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di RSUP Dr.Kariadi yang berlokasi di Jalan Dr. Soetomo No.16, Semarang Selatan, Jawa Tengah, Indonesia. Waktu penelitian dimulai pada bulan Mei-Juli 2014.

#### **3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan

yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2007). Berdasarkan model yang dikembangkan, variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif. Dalam *script analysis*, akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah variabel-variabel independen. Peran variabel ini tidaklah selalu peran dengan hubungan kausalitas. (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

2. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2007). Variabel intervening disini berfungsi sebagai dependen atau endogen variabel, dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasi.

3. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam *script analysis*, nuansa sebuah masalah tercermin dalam

variabel dependen (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **3.2.1 Definisi Operasional Variabel**

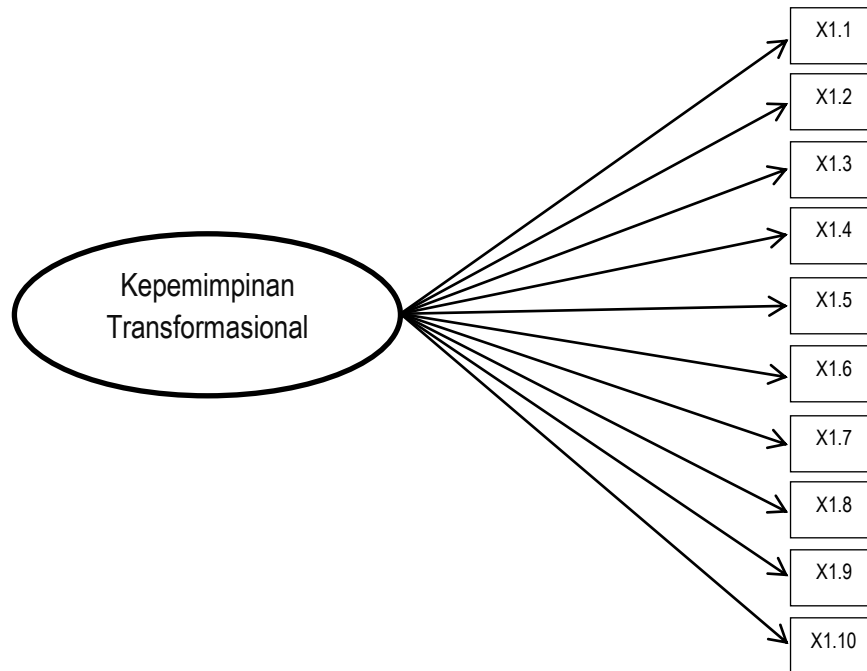
Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih mendalam, selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

#### **1. Kepemimpinan Transformasional**

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

Indikator dalam variabel ini dikembangkan dari indikator penelitian Avolio, Bass, dan Jung (1999) dengan menggunakan skala likert 1-5.

**Gambar 3.1**  
**Model Variabel Kepemimpinan Transformasional**



Sumber: dikembangkan dari penelitian Avolio, Bass, dan Jung (1999)

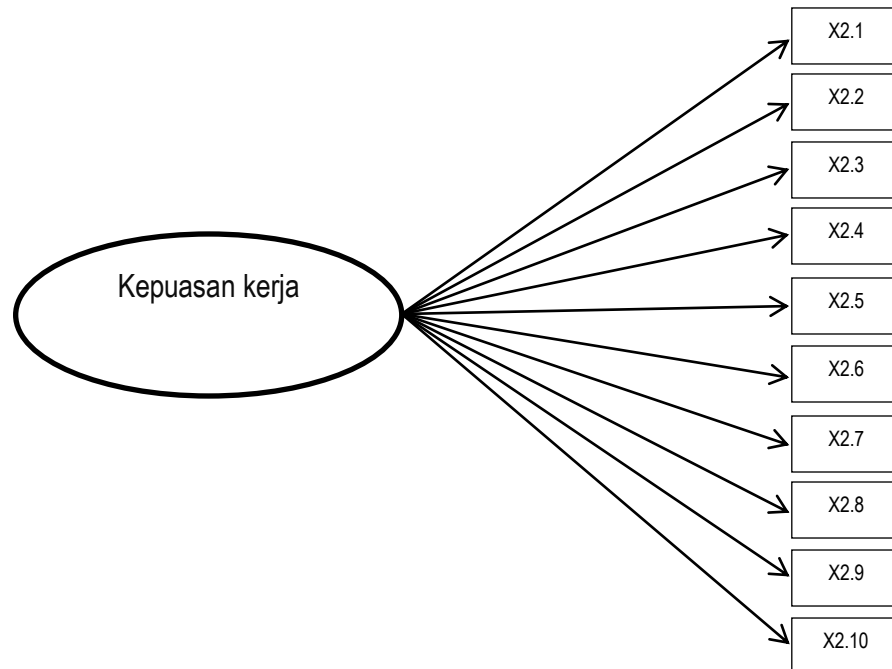
- X1.1 = karyawan bangga dan hormat kepada pemimpin
- X1.2 = Pemimpin melampaui kepentingan pribadi
- X1.3 = Pemimpin memperlihatkan kemampuan dan kepercayaan diri
- X1.4 = Pemimpin merupakan teladan yang beretika
- X1.5 = Berbicara dengan penuh kepercayaan/optimis
- X1.6 = menunjukkan kepercayaan kepada karyawan
- X1.7 = Mendorong karyawan untuk melihat persoalan dari sudut pandang yang berbeda
- X1.8 = Menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan/mengatasi masalah
- X1.9 = pemimpin memberikan perhatian secara individu kepada karyawan
- X1.10 = pemimpin mengajari dan melatih karyawan

## 2. Kepuasan Kerja

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

Indikator-indikator untuk menunjukkan variabel ini dikembangkan dari indikator penelitian Celluci, Anthony J, dan DeVries (1978) dalam Mas'ud (2004).

**Gambar 3.2**  
**Model Variabel Kepuasan Kerja**



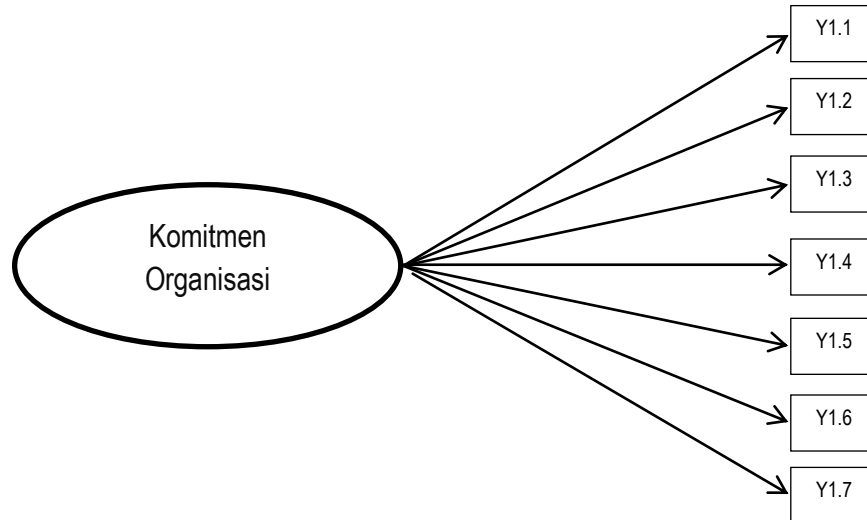
Sumber: dikembangkan dari penelitian Celluci, Anthony J, dan DeVries dalam Mas'ud (2004)

- X2.1 = Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada pesaing
  - X2.2 = Gaji yang diberikan cukup, sesuai dengan tanggung jawab yang karyawan pikul
  - X2.3 = karyawan suka dengan dasar patokan yang digunakan untuk promosi di dalam organisasi
  - X2.4 = Jika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, karyawan akan dipromosikan
  - X2.5 = Rekan kerja memberikan dukungan yang baik
  - X2.6 = karyawan menikmati bekerja dengan teman-teman kerja disini
  - X2.7 = Para manajer memberikan dukungan kepada pekerjaan karyawan
  - X2.8 = Para atasan mendengarkan aspirasi saya
  - X2.9 = Pekerjaan sangat menarik dan menantang
  - X2.10 = karyawan senang dengan tanggung jawab dalam pekerjaannya
3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. perusahaan. Penelitian ini menggunakan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Allen dan Meyer, 1990).

Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menunjukkan variabel ini dikembangkan dari penelitian Meyer, J. P., Natalie J. Allen, dan Catherine A. Smith (1993) dalam Mas'ud (2004).

**Gambar 3.3**  
**Model Variabel Komitmen Organisasi**



Sumber: dikembangkan dari penelitian Meyer, J. P., Natalie J. Allen, dan Catherine A. Smith (1993) dalam Mas'ud (2004).

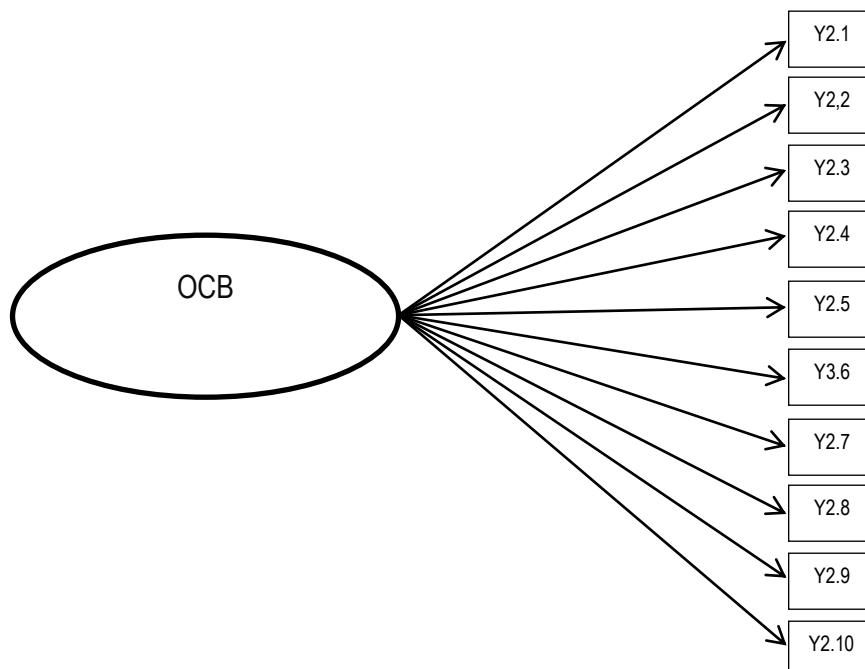
- Y1.1 = karyawan merasa bahagia berkarir di dalam organisasi
- Y1.2 = karyawan merasa terlibat secara emosional terhadap organisasi
- Y1.3 = Kebanggaan terhadap organisasinya
- Y1.4 = pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi, organisasi lain mungkin tidak akan memberikan manfaat seperti yang saya dapat di organisasi
- Y1.5 = Kerugian yang ditimbulkan apabila meninggalkan organisasi
- Y1.6 = salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa karyawan percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu karyawan merasa tetap bekerja di perusahaannya merupakan kewajiban moral

Y1.7 = Nilai yang dianut karyawan bahwa pindah organisasi merupakan tindakan tidak etis

#### 4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB adalah perilaku sukarela individu di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi (Organ, 1997). Penelitian ini menggunakan lima dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ, 1997). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan dari Niehoff, P. Brian dan Robert H. Moorman (1993).

**Gambar 3.4**  
**Model Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***



Sumber: dikembangkan dari penelitian Niehoff, P. Brian dan Robert H. Moorman (1993).

- Y2.1 = Membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat
- Y2.2 = Membantu pekerjaan rekan yang sedang tidak masuk kerja
- Y2.3 = Menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal spele (R)
- Y2.4 = Cenderung membesar-besarkan masalah yang terjadi (R)
- Y2.5 = Berkonsultasi dengan rekan kerja yang lain yang mungkin akan berpengaruh terhadap keputusan atau tindakan yang dibuatnya
- Y2.6 = menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dengan rekan kerja.
- Y2.7 = Menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat atau pertemuan yang berkaitan dengan perusahaan baik yang diwajibkan maupun tidak
- Y2.8 = Mengikuti perkembangan yang terjadi di perusahaan
- Y2.9 = Selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- Y2.10 = Mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan walaupun tidak ada yang melihat atau mengawasinya

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007). Populasi dari penelitian ini adalah perawat RSUP Dr.Kariadi, Semarang. Karakteristik populasi dalam penelitian ini adalah;

1. Perawat tetap RSUP Dr.Kariadi, Semarang

Perawat tetap diasumsikan memiliki masa kerja atau pengalaman bekerja lebih lama daripada perawat kontrak sehingga perawat tetap lebih memahami bagaimana kepemimpinan dan kepuasan kerja di RSUP Dr.Kariadi. Perawat tetap juga diduga memiliki keterikatan terhadap organisasi yang lebih dibandingkan dengan perawat kontrak.

2. Perawat dengan masa kerja satu tahun atau lebih.

Perawat dengan masa kerja satu tahun atau lebih diasumsikan telah memahami perusahaan lebih mendalam dan memiliki pengalaman tentang dimensi-dimensi kepuasan kerja dan kepemimpinan, yang dampaknya terhadap komitmen organisasi dan OCB. Selain itu, karyawan yang sudah bekerja dalam kurun waktu lebih dari satu tahun diasumsikan lebih sering dalam melakukan perilaku OCB sebagai hasil dari komitmennya terhadap perusahaan.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2007). Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel dari populasi yang ada. Penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan statistik (*traditional statistic model*), didasarkan pada rumus formula statistik pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2007) :

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

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = presisi yang ditetapkan atau presentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan

Jumlah perawat RSUP Dr.Kariadi adalah 1114 orang, sehingga jumlah sampel yang dihitung berdasarkan rumus yamane dengan  $d = 0.1$  adalah sebesar:

$$n = \frac{1114}{1 + (1114)(0.1)^2}$$

$$n = 91.76$$

Berdasarkan rumus di atas, sampel yang dapat diambil dari populasi yang diketahui sebanyak 91.76 bila dibulatkan, maka banyaknya sampel adalah 92 sebesar responden.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling *proportional random sampling*, yaitu dengan cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Adapun besar atau jumlah pembagian sampel untuk masing-masing area dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2004).

$$n = \frac{x}{N} \times N_1$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diinginkan setiap bagian

N = Jumlah seluruh populasi

X = Jumlah populasi pada setiap bagian

N<sub>1</sub> = Sampel

Berdasarkan rumus, jumlah sampel dari masing-masing bagian yaitu:

**Tabel 3.1**  
**Kerangka Sampel**

No.	Instalasi	Jumlah perawat	Jumlah sampel
1	Instalasi Geriatri	47	4
2	Instalasi Jantung dan Pembuluh Darah	92	8
3	Instalasi Paviliun Garuda	191	16
4	Instalasi Rawat Inap A	261	22
5	Instalasi Rawat Inap B	306	25
6	Instalasi Rawat Intensif (IRIN)	99	8
7	Instalasi rawat jalan	52	4
8	Instalasi IGD	66	5
total		1114	92

Sumber: Departemen SDM RSUP Dr.Kariadi

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian skripsi ini data yang digunakan adalah hasil dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, baik wawancara secara lisan maupun melalui penyebaran kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada responden.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan. Badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki *poll data* (Ferdinand, 2007). Data sekunder diperoleh dari sumber sekunder. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004). Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini diantaranya: profil dan norma-norma perusahaan, jumlah perawat, jumlah pasien, data *turn over* perawat, data jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh perawat, serta data kepuasan pasien yang diperoleh dari departemen SDM RSUP Dr.Kariadi.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam penelitian ini. Semakin banyak metode yang digunakan maka data yang didapatkan akan semakin lengkap dan akan mendukung hasil penelitian secara lebih tepat. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data (Ferdinand, 2007). Pada penelitian ini kuesioner yang disebarakan secara personal kepada seluruh responden yang sesuai dengan karakteristik yang ditentukan.

## 2. Studi Pustaka

Pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

## 3. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada beberapa responden untuk memperoleh informasi yang berguna bagi penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur dengan tujuan agar dapat memperoleh informasi yang lebih banyak dan dapat membuat proses pertukaran informasi yang lebih terbuka.

### **3.6 Metode Analisis dan Alat Analisis Data**

#### 1. Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian, maka harus dilakukan pengolahan dan analisis data terlebih dahulu untuk selanjutnya dijadikan dasar pengambilan keputusan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan dua metode yang digunakan dalam menganalisis data, antara lain:

##### a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah bentuk analisis yang berdasarkan data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar (Sugiyono, 2004). Data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung. Di dalam penelitian ini analisis kualitatif dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

1) Pengeditan (*Editing*)

Proses pengeditan adalah sebuah proses pemilihan atau pengambilan data-data yang diperlukan dan membuang data yang dianggap tidak perlu. Hal ini dilakukan untuk memudahkan perhitungan di dalam pengujian hipotesis.

2) Pemberian Skor (*Scoring*)

Tahapan kedua ini merupakan proses mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Di dalam penelitian ini proses *scoring* menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat karyawan tentang variabel yang diteliti. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Subjek mendapat nilai dari setiap pernyataan sesuai dengan nilai skala kategori jawaban yang diberikan. Skala Likert yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert 1-5 yaitu:

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi bobot/skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : diberi bobot/skor 2
- c) Netral (N) : diberi bobot/skor 3
- d) Setuju (S) : diberi bobot/skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) : diberi bobot/skor 5

### 3) Tabulating

Proses ini merupakan proses mengelompokkan data dari jawaban dengan benar serta teliti, yang selanjutnya dihitung lalu dijumlahkan, sehingga berwujud ke dalam sebuah bentuk yang berguna. Berdasarkan hal tersebut kemudian dibuat data berbentuk tabel agar mampu mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah mengolah data yang ada dengan beberapa tahapan analisis data yang dilakukan dengan analisis kuantitatif.

#### b. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasi dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program *SPSS for Windows*.

## 2. Alat Analisis Data

### a. Uji Kualitas Data

#### 1) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali,

2007). Pengukuran terhadap keandalan kuesioner yang digunakan sangat penting, karena data yang tidak handal tidak dapat diolah lebih lanjut untuk menghasilkan sebuah kesimpulan penelitian. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (Ghozali, 2007) :

a) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Di sini seorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

b) *One Shot* atau pengukuran sekali saja

Disini pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunnally, 1967, dalam Ghozali 2007). Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan menggunakan metode *One Shot* dikarenakan adanya keterbatasan di dalam waktu pelaksanaan penelitian yang diberikan kepada perusahaan untuk melaksanakan penelitian. Selain itu, juga untuk mengantisipasi kesibukan responden yang sedang menjalankan aktivitas kerja karena pelaksanaan penelitian ini hanya diijinkan pada hari kerja.

## 2) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Cara pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Tujuan utama analisis faktor adalah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variabel (*test score, test items, jawaban kuesioner*) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor.

Analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi suatu struktur dan kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelaskan diketahui, maka dua tujuan utama analisis faktor dapat dilakukan yaitu data *summarization* dan data *reduction* (Ghozali, 2007). Analisis faktor menjadi jalan untuk meringkas (*summarize*) informasi yang ada dalam variabel asli (awal) menjadi satu set dimensi baru atau *variate* (faktor). Hal ini dilakukan dengan cara menentukan struktur lewat data *summarization* atau lewat data *reduction* (pengurangan data).

Analisis faktor mengidentifikasi struktur hubungan antar variabel atau responden dengan cara melihat korelasi antar variabel atau korelasi antar responden (Ghozali, 2007). Cara untuk

menentukan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor adalah dengan melihat matrik korelasi secara keseluruhan. Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan uji *Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel.

Uji lain yang digunakan untuk melihat interkorelasi antar variabel adalah Kaiseer-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequancy* (KMO-MSA) dimana nilai KMO-MSA bervariasi mulai dari 0 sampai 1. Jika nilai KMO-MSA  $< 0,50$ , maka analisis faktor tidak dapat dilakukan (Ghozali, 2007).

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini, digunakan grafik histogram dan *normal probability plot* dengan dasar untuk mengambil keputusan (Ghozali, 2007) sebagai berikut:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola

distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selain analisis grafik untuk menambah akurat hasil uji normalitas maka digunakan pula uji Kolmogrov-Smirnov, *dengan* membuat hipotesis (Ghozali, 2007), sebagai berikut :

- a)  $H_0$  : data residual berdistribusi normal  
b)  $H_1$  : data residual tidak berdistribusi normal

Jika nilai probabilitas signifikansinya diatas  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan sebaliknya jika nilai signifikansinya di bawah  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

## 2) Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk multikolonieritas dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel

independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya (Ghozali, 2007). Berdasarkan nilai *cut off* yang sering dipakai, nilai *tolerance*  $< 0.10$  dan nilai VIF  $> 10$  menunjukkan adanya multikolonieritas, begitu pula sebaliknya.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2007). Dasar analisis yang digunakan adalah :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi

heteroskedastisitas. Selain analisis grafik plot untuk menguji ada atau tidaknya keheteroskedastisitas digunakan pula Uji Glejser dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2007). Jika hasil analisis menunjukkan probabilitas signifikansi di atas tingkat kepercayaan 0.05 maka dapat disimpulkan model tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2007).

c. Uji Model

1) Koefisien Determinasi  $R^2$  (Determinasi Total  $R_m^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2007).

Dalam penelitian ini digunakan koefisien determinasi total untuk melihat koefisien determinasi. Alasannya adalah karena dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan koefisien determinasi total dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - P_{\epsilon_1}^2 P_{\epsilon_2}^2 \dots P_{\epsilon_p}^2$$

Apabila hasil penilaian determinasi total menunjukkan angka yang tinggi berarti menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari model yang telah dibuat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan *error*.

## 2) Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2007). Kriteria yang digunakan adalah:

Hipotesis nol ( $H_0$ ) : semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) : semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a) *Quick Look* : bila nilai  $F > 4$  (dengan derajat kepercayaan 0.05), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- b)  $\alpha_{hitung} > \alpha (0,05)$ , maka  $H_a$  ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.  $\alpha_{hitung} < \alpha (0,05)$ , maka  $H_a$  diterima, berarti ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

d. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2007). Kriteria yang digunakan adalah:

- 1) Hipotesis nol ( $H_0$ ) : suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) : suatu variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) *Quick Look* : bila nilai  $t > 2$  (dalam nilai absolut), dengan *degree of freedom* ( $df$ )  $\geq 20$  dan derajat kepercayaan 0.05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- 2) Apabila  $t$  hitung  $> t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
- 3) Apabila  $t$  hitung  $< t$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Selain dua cara diatas, dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

- 1) Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

e. Analisis Jalur

Ghozali, 2007 mengatakan variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2007). Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu yang merupakan hubungan regresi. Gujarati (2003) dalam Ghozali (2007) mengatakan analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Dalam penelitian ini hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja) dengan variabel dependen (OCB) dimediasi oleh variabel intervening (komitmen organisasi), digambarkan dengan model regresi linier berganda seperti berikut ini :

- 1) Variabel bebas : kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2)
- 2) Variabel intervening : Komitmen organisasi (Y1)

3) Variabel terikat : OCB (Y2)

Untuk menguji variabel rumus :

$$Y1 = b1X1+b2X2+e1$$

$$Y2 = b1X1+b2X2+b3Y1+e2$$

Total pengaruh kepemimpinan transformasional =

$$(p4) + (p1) (p3)$$

Total pengaruh kepuasan kerja = (p5) + (p2) (p3)

Total pengaruh komitmen organisasional = (p3)

Keterangan :

X1 : kepemimpinan transformasional

X2 : kepuasan kerja

Y1 : Komitmen organisasional

Y2 : OCB

p1,p2,p3,p4,p5 : Koefisien garis regresi

1) e1 (error 1) : Anak panah dari e1 ke komitmen organisasi menunjukkan jumlah *variance* variabel komitmen organisasional yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

$$(e1 = \sqrt{1 - R^2})$$

2) e2 (error 2) : Anak panah dari e2 ke OCB menunjukkan jumlah varian variabel OCB yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

$$(e2 = \sqrt{1 - R^2})$$

f. Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* atau variabel mediasi, yaitu komitmen organisasil. Suatu variabel disebut sebagai variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Kenny, 1986, dalam Ghozali, 2009).

Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X – M (a) dengan jalur M – Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c') dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$\sqrt{b^2 + Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel. Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).