

**EFEK MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA  
PENGARUH *PERSONALITY* TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB)**

**I Wayan Putra Mahardika<sup>1</sup>**

**Gede Riana<sup>2</sup>**

**Made Subudi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

e-mail : wayan\_putra\_mahardika@hotmail.com

gederiana@yahoo.com

subudimangku@gmail.com

**ABSTRAK**

OCB merupakan peran extra yang ditunjukkan oleh seseorang sehingga mampu mempengaruhi *performance* organisasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara kepribadian dengan *organizational citizenship behavior* serta mengetahui peran moderasi kepemimpinan *transformational* terhadap hubungan kepribadian dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Instrumen penelitian menggunakan 79 responden dari 379 orang pegawai di Rumah Sakit Umum Negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepribadian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula OCB yang dimiliki oleh karyawan dan karyawan tersebut. Sedangkan di dalam interaksinya Kepemimpinan transformasional tidak terbukti berperan sebagai pemoderasi hubungan antara kepribadian terhadap OCB. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah agar kedepannya dijadikan sebagai acuan dalam perekrutan pegawai.

**Kata Kunci :** *Kepribadian, OCB dan Kepemimpinan Transformasional*

**ABSTRACT**

OCB an extra role shown by a person so as to affect the performance of the organization. The purpose of this study was to determine the relationship between personality with organizational citizenship behavior, and knowing moderation transformational leadership role in the relationship of personality with organizational citizenship behavior (OCB) with Moderated Regression Analysis (MRA). The research instrument used 79 respondents out of 379 employees at the State General Hospital. The results showed that personality has a positive and significant impact on OCB. Furthermore Transformational Leadership has a positive and significant impact on OCB. This indicates that the higher the effect of transformational leadership, the higher OCB owned by employees and employee proficiency level. While in the interaction did not prove transformational leadership role as moderating the relationship between the personality of the OCB. The implication of this research is to serve as a reference in future recruitment.

**Keywords:** Personality, OCB and Transformational Leadership

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pola Pelaksanaan dan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menerapkan BLU, SKPD tersebut berhak mengatur dan merencanakan sendiri peluang bisnis yang akan dihadapi oleh masing-masing SKPD terkait, guna pencapaian *Enterprising the Government*. Sjahrudin *et al.* (2013) mengungkapkan bahwa karakteristik umum pekerjaan jasa adalah pekerjaan yang memiliki intensitas interaksi yang sangat tinggi. Interaksi yang tinggi dan optimal dari seluruh *stakeholder* dapat dilihat dalam penciptaan kualitas pelayanan jasa kesehatan. Kualitas pelayanan yang baik ditentukan oleh optimalitas dan kualitas sumber daya manusia suatu organisasi karena kualitas pelayanan yang baik akan berdampak terhadap loyalitas pelanggan (Barnes, 2003).

Hasil wawancara dengan beberapa pasien di RSUD Negara menunjukkan bahwa pasien mengeluhkan adanya sikap perilaku tenaga kesehatan yang kurang baik dalam melakukan pelayanan kesehatan. Lemahnya ektraversi dan ketidakstabilan emosi tenaga kesehatan terkadang menjadi pemicu ketersinggungan pasien terhadap tenaga kesehatan. Harus disadari juga bahwa, sikap yang ditunjukkan oleh tenaga kesehatan itu merupakan bagian dari *conscientiousness* (kesungguhan, sifat hati-hati) guna mendapatkan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Dari ketimpangan apa yang seharusnya dan apa yang terjadi, diperlukan tenaga kesehatan yang memiliki tanggungjawab serta mampu bekerja dengan melebihi harapan normal (*extra role*).

Organ (1988), menyatakan bahwa Organisasi memerlukan karyawan yang mampu berperilaku baik, seperti halnya membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat untuk menghormati peraturan, serta dengan besar hati mentolerir kerugian, dan gangguan terkait pekerjaan yang terjadi. Selanjutnya Sjahrudin et al. (2013) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja melebihi tanggungjawab tugasnya dan secara sukarela memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas, yang disebut *organizational citizens behaviour*. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *organizational citizens behaviour* memberikan kontribusi positif terhadap efektifitas organisasi (Elanain, 2007; Robbins, 2008; Erkutlu, 2010; Karfestani et al., 2013).

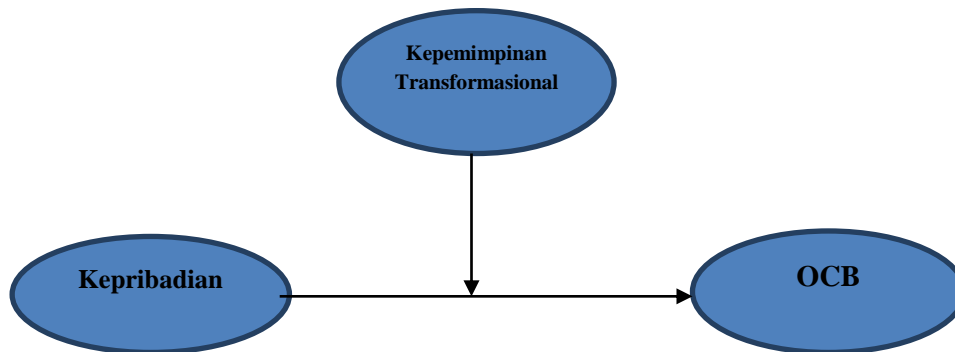
Kumar et al. (2009), dalam penelitiannya pada 187 orang dokter di India Utara, menemukan adanya hubungan signifikan antara lima (5) dimensi besar (*Big Five Model*) dengan OCB. Kumar (2009) menemukan hubungan positif antara *Ekstraversi, openness to experience, agreeableness, conscientiousness* dengan OCB. Namun demikian, dalam penelitiannya *Neuroticism* memiliki hubungan negatif dengan OCB.

Bahreinian et al. (2012) menegaskan kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas, performa, dan produktifitas sebuah organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kekuatan untuk dapat mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan (Lian dan Tui, 2012). Selanjutnya Yukl (2001:22) menyatakan bahwa kepemimpinan melibatkan proses

pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas yang dilakukan secara kolektif pada sebuah organisasi. Penelitian ini diperkuat oleh Khan (2013), yang menemukan hubungan signifikan antara tiga tipe kepemimpinan yakni, Kepemimpinan *charismatic*, *transformational* dan *transactional* terhadap OCB. RSUD Negara membutuhkan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan dorongan motivasi, pengaruh ideal, stimulasi dan kewibawaan untuk menggerakkan seluruh karyawan secara aktif, karena RSUD Negara bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan yang memerlukan peran extra untuk keselamatan jiwa pasien. Hal yang serupa diungkapkan oleh Lian dan Tui (2012) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yukl (2001), telah membagi Kepemimpinan Transformasional menjadi beberapa dimensi yang diantaranya pengaruh ideal, pembangunan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung berpengaruh terhadap OCB (Luthans, 2006:654)

Rendahnya kinerja RSUD Negara, ditunjukkan oleh masih banyaknya pasien yang melakukan komplain terkait dengan layanan yang diberikan. Disamping itu, masih juga sering terdengar, bahkan sampai termuat di dalam media masa bahwa layanan RSUD Negara belum sesuai dengan harapan. Kondisi ini menuntut perlunya tindakan preventif dan cepat agar semua pihak khususnya karyawan RSUD mampu beradaptasi secara efektif dengan mampu melakukan pekerjaan di luar peran atau menunjukkan OCB, sehingga berdampak pada kinerja

organisasi. Untuk itu, dipandang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai OCB, khususnya mengenai *predictor* OCB pada RSUD Negara.



**Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian**

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang mengacu pada beberapa hasil studi empiris serta teori yang digunakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap OCB

H2: Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh antara Kepribadian dengan OCB

*The Big Five Theory* merupakan teori sifat yang mudah untuk dikaji secara akal sehat karena mencakup semua sifat kepribadian yang ada dalam sisi kehidupan manusia. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Warren Norman pada tahun 1963. Pada kali ini pembahasan mengenai *The Big Five Theory* sebagai indikator kepribadian akan diteliti sebagai prediktor peran extra karyawan atau sering disebut dengan OCB. Dimensi kepribadian berdasarkan Bono dan Judge (2004), *the big five theory* meliputi 5 kepribadian yaitu, *Openness to experience* (Terbuka pada pengalaman), ciri kepribadian

meliputi imajinatif, berbudaya dan non tradisional, *conscientiousness* (Kesungguhan), ciri kepribadian meliputi bertanggungjawab, disiplin, berorientasi pada prestasi, *extraversion* (Ekstroversi) ciri kepribadian meliputi supel, banyak bicara dan ambisius *agreeableness* (Kemampuan bersepakat) ciri kepribadian meliputi baik hati, kooperatif dan dapat dipercaya, serta yang terakhir adalah *neuroticism* (Instabilitas Emosi) ciri kepribadian meliputi gawat/*tension*, grogi, tegang, cemas, rasa rapuh dan rasa sedih.

Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus kepada pencapaian perubahan dan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik oleh sebuah organisasi di masa yang akan datang. Judge and Piccolo (2004) menemukan adanya 3 (tiga) dimensi factor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yakni *Carismatic Leadership*, *Individualized Consideration* dan *Intellectual Stimulation*. Selanjutnya secara terpisah Bass (1998), Luthans (2006) dan Lee (2010), menyempurnakan penelitian tentang kepemimpinan transformasional dengan menemukan 4 (empat) indikator kepemimpinan transformasional, yaitu Stimulasi individu (*Individual Stimulation*). Pemimpin transformasional memberikan rangsangan yang positif kepada bawahannya agar mampu berkreasi dan berinovasi dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru, yang kedua adalah Konsiderasi Individu (*Individual Consideration*) indikator ini pemimpin yang memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan

yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih (*coach*) ataupun *menthor*, selanjutnya Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) adalah pemimpin transformasional yang memberikan motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya, dan yang terakhir adalah, Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu, pemimpin transformasional yang berperilaku sebagai model bagi bawahannya dan pemimpin ini biasanya dihormati dan dipercaya oleh bawahannya.

Sebagaimana didefinisikan, OCB merupakan suatu sikap bijak seorang karyawan yang bekerja tidak hanya peran formal pekerjaannya tetapi juga berkontribusi kepada organisasi dengan berfungsi secara efektif (Organ, 1988). Mohammad *et al.* (2011) menyatakan OCB merupakan faktor penting yang dapat berkontribusi terhadap keberadaan sebuah organisasi. Sehingga menjadi sangat krusial untuk mengetahui variable yang secara signifikan membentuk OCB. Studi empiris yang di lakukan oleh Organ (1988) dan kembali diteliti oleh Podsakoff (1997) mendefinisikan 5 konseptualisasi OCB, yang antara lain *Altruism* adalah sikap yang menjelaskan bantuan yang diberikan kepada orang yang memerlukan dapat menjadi jalan keluar daripada masalah maupun kesulitan dalam tempat kerja, *courtesy* merupakan bantuan yang bertujuan menghindari masalah dengan pengambilan sikap diawal, sehingga mengurangi resiko, selanjutnya *Sportmanship* merupakan sikap toleran terhadap ketidaknyamanan dan tekanan, *Civic Virtue* sikap yang penuh partisipasi dan keterlibatan dalam perusahaan dalam upaya mendukung operasional perusahaan dan yang terakhir

*conscientiousness* merupakan sikap yang mengikuti segala peraturan baik formal maupun informal.

## METODE PENELITIAN

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh tenaga medis dan paramedis di RSUD Negara yang berjumlah 379 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*, karena populasi dianggap mempunyai probability yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian ini. Untuk menentukan sampel dari populasi digunakan metode Slovin dalam Husein Umar (2000) dengan rumus :

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalnya 10%.

Dengan metode penentuan sampel dari Slovin maka jumlah sampel minimal dapat dihitung sebagai berikut:

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

$$n = \frac{379}{1 + 379 \cdot 0.1^2} \quad n = 79$$



$$1 + 379 (0.1)^2$$

Populasi penelitian adalah 379, tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah 10% maka jumlah sampel minimum yang harus diambil adalah 79 orang tenaga medis maupun paramedis di RSUD Negara. Penelitian ini menggunakan regresi berganda dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* untuk mengetahui hubungan kepribadian dengan OCB, dengan peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel pemoderasi. Hipotesis yang diajukan adalah resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) menjadi moderator hubungan antara *stressor* dan depresi, atau bisa juga dikatakan bahwa resiliensi memoderatori dampak *stressor* terhadap peningkatan depresi, Widhiarso (2009). Salah satu cara atau metode di dalam menganalisis variabel moderasi adalah regresi moderasi. Analisis regresi moderasi merupakan suatu analisis yang melibatkan variabel moderasi di dalam membangun sebuah hubungan antara model satu terhadap model lain, Widhiarso (2009). Artinya bahwa suatu variabel dapat dikatakan memoderasi apabila dalam hubungannya dapat memperkuat ataupun memperlemah variabel *dependent*.

Model atas pengujian analisis regresi moderasi adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (X*M) + e \dots\dots\dots (1)$$

**Keterangan :**

- Y : Organizational Citizenship Behavior
- $\alpha$  : Konstanta
- $\beta_1 - \beta_3$  : Koefisien Regresi
- X : Kepribadian
- M : Kepemimpinan Transformasional

(X\*M) :Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada hubungan Kepribadian dengan OCB

e : *Error Term*, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

Dari model analisis yang digunakan, maka pengujian terhadap hipotesis dengan tingkat kesalahan 5% dapat dilakukan dengan bantuan *SPSS 13 for windows*. Sugiono (2012) menunjukkan efek utama dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen tidak dapat diinterpretasikan. Fokusnya adalah pada signifikansi dan sifat pengaruh interaksi dua independen variabel terhadap dependen variabel yang ada dalam persamaan 1. Jika setelah uji regresi diperoleh  $\beta_3$  signifikan ( $p < 0,05$ ) dan positif ( $\beta_3 > 0$ ) menunjukan bahwa hipotesis didukung atau berarti kepemimpinan transformasional pada hubungan antara kepribadian dengan OCB.

Menurut Solimun (2010), klasifikasi variabel moderasi dibagi menjadi 4 (empat) tipe, sesuai dengan Tabel 1 yaitu :

**Tabel 1**  
**Klasifikasi Variabel Moderasi**

No.	Tipe Moderasi	Koefisien
1.	<i>Pure Moderasi</i>	$b_2$ non significant $b_3$ significant
2.	<i>Quasi Moderasi</i>	$b_2$ significant $b_3$ significant
3.	<i>Homologiser Moderasi</i>	$b_2$ nonsignificant $b_3$ nonsignificant
4.	<i>Predictor Moderasi</i>	$b_2$ significant $b_3$ nonsignificant

Sumber : Solimun, 2010

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini di dapat hasil pernyataan responden yang ditampilkan melalui hasil sebaran kuisioner. Adapaun penilain responden dari tiga variabel yaitu kepribadian, kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Penilaian Responden terhadap Variabel Kepribadian**

Indikator	Skor Jawaban (%)					Rata-rata	Ket
	STS	TS	N	S	SS		
x.1.a (imajinatif)	0	3.8	21.5	46.8	27.8	3.99	Baik
x.1.b (berbudaya)	0	3.8	29.1	58.2	8.9	3.72	Baik
Baix.1.c (non tradisional)	5.1	31.6	50.6	10.1	2.5	2.73	Baik
<b>X1 (Opennes to Experience)</b>						<b>3.48</b>	<b>Baik</b>
x.2.a (bertanggungjawab)	0	2.5	21.5	45.6	30.4	4.04	Baik
x.2.b (disiplin)	0	5.1	21.5	46.8	26.6	3.95	Baik
x.2.c (prestasi)	0	24.1	43.0	30.4	2.5	3.11	Netral
<b>X2 (Conscientiouness)</b>						<b>3.70</b>	<b>Baik</b>
x.3.a (supel)	0	7.6	17.7	44.3	30.4	3.97	Baik
x.3.b (banyak bicara)	0	32.9	31.6	31.6	3.8	3.06	Netral
x.3.c (ambisius)	11.4	41.8	30.4	12.7	3.8	2.56	Tidak baik
<b>X3 (Extraversion)</b>						<b>3.20</b>	<b>Netral</b>
x.4.a (baik hati)	7.6	3.8	34.2	45.6	8.9	3.44	Baik
x.4.b (kooperatif)	0	20.3	26.6	43.0	10.1	3.43	Baik
x.4.c (dapat dipercaya)	0	6.3	17.7	49.4	26.6	3.96	Baik
<b>X4 (Agreeableness)</b>						<b>3.61</b>	<b>Baik</b>
x.5.a (gawat)	16.5	32.9	27.8	19.0	3.8	2.61	Netral
x.5.b (groggi)	2.5	39.2	40.5	16.5	1.3	2.75	Netral
x.5.c (cemas)	6.3	35.4	24.1	30.4	3.8	2.90	Netral
<b>X5 (Neuroticism)</b>						<b>2.75</b>	<b>Netral</b>
<b>X</b>						<b>3.35</b>	<b>Netral</b>

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa semua dimensi *Opennes to Experience*, *Conscientiouness* dan *Agreeableness* memiliki nilai rata-rata di atas 3,40 yang berarti responden setuju dengan pernyataan pada dimensi-dimensi

tersebut. Namun demikian, dimensi *Extraversion* dan *Neuroticism* memiliki rata-rata 3,20 dan 2,75 yang berarti responden netral pada pernyataan dimensi-dimensi tersebut. Dari pernyataan-pernyataan dimensi tersebut *Conscientiousness* memiliki nilai yang paling tinggi yaitu 3,70, ini berarti sifat kepribadian bertanggungjawab, disiplin dan prestasi dimiliki oleh responden di RSUD Negara.

Dari Tabel 3 menunjukkan juga adanya pernyataan merasa gawat yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 2,61. Semakin sedikit responden memilih pernyataan gawat maka akan semakin baik pelayanan organisasi yang diberikan kepada masyarakat oleh RSUD Negara. Karena pekerjaan di RSUD Negara menuntut karyawan dan karyawan bersikap tenang agar berpikir secara baik karena pekerjaan ini menyangkut nyawa manusia.

**Tabel 3**  
**Penilaian Responden terhadap Variabel**  
***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Indikator	Skor Jawaban (%)					Rata-Rata	Ket	
	STS	TS	N	S	SS			
y.1.a (membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih)	0	6.3	24.1	55.7	13.9	3.77	Baik	
y.1.b (menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir)	0	19.0	20.3	50.6	10.1	3.52	Baik	
y.1.c (rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan)	6.3	7.6	25.3	43.0	17.7	3.58	Baik	
y.1.d (membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif)	0	7.6	43.0	44.3	5.1	3.47	Baik	
y.1.e (membantu proses Orientasi lingkungan kerja memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta)	0	15.2	31.6	40.5	12.7	3.51	Baik	
						<b>Y1 (Altruism)</b>	<b>3.57</b>	<b>Baik</b>
y.2.a (menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja)	0	3.8	15.2	57.0	24.0	4.01	Baik	
y.2.b (mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja)	0	5.1	19.0	34.2	41.8	4.13	Baik	
y.2.c (mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja)	0	1.3	17.7	29.1	51.9	4.32	Sangat baik	

y.2.d (mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan)	0	7.6	27.8	40.5	24.1	3.81	Baik
y.2.e (berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan berpengaruh terhadap tindakan yang dilakukan)	0	3.8	25.3	45.6	25.3	3.92	Baik
<b>Y2 (Courtesy)</b>						<b>4.04</b>	<b>Baik</b>
y.3.a (tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele)	0	17.7	20.3	40.5	21.5	3.66	Baik
y.3.b (tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi)	0	5.1	21.5	58.2	15.2	3.83	Baik
y.3.c (menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi)	0	7.6	21.5	48.1	22.8	3.86	Baik
y.3.d (mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja)	0	11.4	35.4	40.5	12.7	3.54	Baik
<b>Y3 (Sportmanship)</b>						<b>3.72</b>	<b>Baik</b>
y.4.a (saya tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu)	0	2.5	16.5	41.8	39.2	4.18	Baik
y.4.b (menyelesaikan tugas sebelum waktunya)	0	11.4	22.8	53.2	12.7	3.67	Netral
y.4.c (selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan)	0	27.8	32.9	35.4	3.8	3.15	Baik
y.4.d (secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama)	0	10.1	30.4	55.7	3.8	3.53	Baik
y.4.e (tidak membuang-buang waktu kerja)	0	3.8	24.1	54.4	17.7	3.86	Baik
y.4.f (tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan)	0	15.2	16.5	54.4	13.9	3.67	Baik
y.4.g (mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorangpun yang mengawasi)	0	12.7	19.0	54.4	13.9	3.70	Baik
<b>Y4 (Civic Virtue)</b>						<b>3.67</b>	<b>Baik</b>
y.5.a (peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi)	0	11.4	16.5	51.9	20.2	3.81	Baik
y.5.b (turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi)	0	7.6	36.7	43.0	12.7	3.61	Netral
y.5.c (mengambil inisiatif untuk memberikan saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan)	0	17.7	39.2	31.6	11.4	3.37	
<b>Y5 (Conscientiousness)</b>						<b>3.59</b>	<b>Baik</b>
<b>Y</b>						<b>3.72</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki nilai rata-rata di atas 3,40 yang berarti responden setuju dengan pernyataan pada dimensi-dimensi tersebut. Dari seluruh indikator OCB, *Courtesy* memiliki rata-rata paling tinggi yaitu 4,04. Hal yang paling menjadi perhatian lebih responden adalah mencoba untuk menghindari terjadinya perselisihan dengan rekan kerja dengan nilai 4,32. Dilanjutkan dengan pernyataan melapor kepada atasan menjadi perhatian kedua pada indikator *civic virtue* oleh responden di RSUD Negara.

Sedangkan nilai terkecil dari indikator OCB adalah *Altruism* dengan nilai rata-rata 3,57. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun nilai rata-ratanya di atas 3,40, akan tetapi responden memiliki keraguan di dalam melaksanakan pernyataan ini. Hal ini dibuktikan dengan nilai netralitas dari jawaban responden sangatlah tinggi dan jika netralitas ini terus berlanjut maka akan mempengaruhi *performance* organisasi.

**Tabel 4**  
**Penilaian Responden terhadap Variabel**  
**Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Skor Jawaban					Rata-
	STS	TS	N	S	SS	Rata
m.1.a (pimpinan mampu merangsang kreativitas bawahan)	0	7.6	22.8	38.0	31.6	3.92
m.1.b (pimpinan mampu merangsang inovasi bawahan)	0	5.1	25.3	50.6	19.0	3.84
m.1.c (pimpinan mengarahkan bawahan untuk mengatasi masalah secara cermat)	0	5.0	22.8	49.4	22.8	3.90
<b>M1 (Individual Stimulation)</b>						<b>3.89</b>
m.2.a (pimpinan selalu menghargai ide-ide bawahan)	0	16.5	26.6	39.2	17.7	3.58
m.2.b (pimpinan menghargai perbedaan individual, selalu memperlakukan bawahan sebagai individu dengan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda)	0	8.9	39.2	34.2	17.7	3.61
m.2.c (pimpinan selalu melatih dan member pengarahan kepada bawahan)	0	6.3	30.4	41.8	21.5	3.78
<b>M2 Individual Consideration)</b>						<b>3.66</b>
m.3.a (pimpinan selalu membangkitkan	0	11.4	22.8	48.1	17.7	3.72

semangat kerja)						
m.3.b (pimpinan mampu menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi)	0	5.1	27.8	58.2	8.9	3.71
m.3.c (pimpinan mampu menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi)	0	1.3	31.6	44.3	22.8	3.89
<b>M3 (Inspirational Motivation)</b>						<b>3.77</b>
m.4.a (pimpinan mampu menjelaskan visi dan misi secara jelas)	0	8.9	27.8	34.2	29.1	3.83
m.4.b (pimpinan mampu membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya)	0	0	22.8	51.9	25.3	4.02
m.4.c (kepercayaan penuh terhadap Pimpinan)	0	16.5	20.3	35.4	27.8	3.75
<b>M4 (Idealized Influence)</b>						<b>3.87</b>
<b>M</b>						<b>3.80</b>

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai rata-rata di atas 3,40, ini berarti bahwa responden setuju dengan pernyataan pada dimensi-dimensi tersebut. Dari seluruh indikator kepemimpinan transformasional, *individual stimulation* memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,89. Hal yang paling menjadi favorit responden adalah pimpinan mampu merangsang kreativitas bawahan dengan nilai 3,92 dilanjutkan dengan pernyataan pimpinan mengarahkan bawahan untuk mengatasi masalah secara cermat dengan nilai 3,90.

Sedangkan rata-rata nilai terkecil indikator kepemimpinan transformasional ditunjukkan oleh *individual consideration* dengan nilai 3,66. Dari hasil penilaian responden dari pernyataan yang diajukan, seluruh responden memiliki kebutuhan yang besar akan pemimpin yang mampu mentransformasi segala tujuan organisasi dan mampu menggerakkan karyawan secara extra untuk *performance* organisasi yang baik.

Hasil analisis dengan menggunakan regresi moderasi yang diolah dengan menggunakan SPSS 13, ditampilkan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Moderasi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	R Square	F
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant	-1.233	1.142		-1.080	.284	.684	54.128
	)	1.095	.394	1.016	2.779	.007		
	X	.920	.330	.991	2.778	.007		
	M	-.171	.107	-1.038	-1.603	.113		
	XM							

Berdasarkan Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa variabel Kepribadian (X) dan Kepemimpinan Transformasional (M) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Sedangkan peran moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh kepribadian dengan OCB menunjukkan pengaruh negatif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan.

Hasil analisis data diperoleh hasil nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,779 dengan signifikansi  $0,007 < 0,05$ , maka dari signifikansi tersebut dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara Kepribadian terhadap OCB. Dengan demikian, dugaan sementara atau Hipotesis 1 (H1) : Kepribadian berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, terbukti.

Hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,788 dengan signifikansi  $0,007 < 0,05$ . maka dari signifikansi tersebut dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan transformasional merupakan *predictor* dengan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.



Hasil analisis data diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -1,603 dengan signifikansi  $0,113 \geq 0,05$ , maka dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh kepribadian terhadap OCB. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa dugaan sementara atau Hipotesis 2 (H2) : Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh antara Kepribadian dengan OCB, tidak terbukti. Peran moderasi kepemimpinan transformasional pada hubungan kepribadian dengan OCB justru memperlemah hubungan antara kedua variable tersebut. Berdasarkan kriteria uji moderasi dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan predictor moderasi karena  $\beta_2$  (kepemimpinan transformasional) signifikan sedangkan  $\beta_3$  (interaksi antara kepemimpinan transformasional dengan kepribadian) tidak signifikan.

### **Pembahasan**

Kepribadian merupakan sebuah cara yang unik dari individu didalam mengartikan seluruh pengalaman hidupnya. Kepribadian sebagai “sesuatu” yang terdapat didalam diri individu yang mampu membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku dari individu. Kepribadian juga dapat diartikan suatu organisasi yang dinamis dari sistem psikofisik individu yang menentukan tingkah laku dan pikiran individu secara khas. Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi dari individu dalam melebihi tuntutan sebuah peran pada tempat kerja. OCB tercermin pada beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk

perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepribadian terhadap OCB. Hal ini sebabkan oleh kepribadian karyawan yang selalu terbuka pada pengalaman, supel, memiliki kesungguhan serta kooperatif mampu meningkatkan OCB karyawan dan karyawati di RSUD Negara. Dari hasil yang diperoleh maka, signifikansi seluruh dimensi kepribadian terhadap OCB memiliki kemungkinan yang besar untuk membawa *performance* kerja RSUD Negara terus meningkat secara signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian, Elanain (2007) yang menyatakan kepribadian *openness to experience*, *conscientiousness* dan *neuroticism* mempengaruhi perilaku karyawan khususnya dalam mencapai OCB. Sedangkan *extraversion* dan *agreeableness* ditemukan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap OCB. Adanya pengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepribadian terhadap OCB di RSUD Negara, yang dinyatakan di dalam uji Hipotesis memperkuat referensi kepribadian sebagai prediktor OCB.

Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Najari *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa kepribadian dan dimensinya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya Emmerik dan Euwema (2007), yang menjelaskan bahwa guru *extrovert* dan keterbukaan terhadap pengalaman (*open to experience*) lebih memiliki OCB dibandingkan dengan guru yang *introvert* dan *less open to experience*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien interaksi kepribadian dan kepemimpinan transformasional menunjukkan tidak ada pengaruh XM (Interaksi) terhadap OCB. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan transformasional merupakan predictor yang berpengaruh signifikan terhadap OCB. Indikator yang paling mendapatkan respon tertinggi adalah *Individual Stimulation*, ini mengindikasikan bahwa pemimpin mampu merangsang kreativitas, mampu merangsang inovasi dan mampu memberikan arahan untuk mengatasi permasalahan kepada bawahan dengan cermat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang diajukan oleh Khan *et al.* (2013) menjelaskan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Selanjutnya pada tempat penelitian yang berbeda, Nguni (2005) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada sekolah-sekolah dasar dan menengah di Tanzania. Hal ini kembali dipertegas oleh Lamidi (2008) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap OCB.

Dari klasifikasi variabel moderasi, Solimun (2010) mengemukakan bahwa, jika  $\beta_2$  signifikan dalam hal ini kepribadian dan  $\beta_3$  dalam hal ini kepemimpinan transformasional tidak signifikan, maka variabel moderasi ini diklasifikasikan sebagai *predictor moderasi*.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu aspek yang berpengaruh vital dalam sebuah organisasi, karena kepemimpinan mampu mengarahkan pengikut atau bawahan untuk menuju tujuan organisasi secara

efektif dan efisien. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.

Hasil analisis ini sejalan dengan apa yang telah diungkapkan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012) dengan menggunakan 347 orang responden yang mewakili perusahaan manufaktur, jasa, pertambangan dan konstruksi di China. Lian dan Tui (2012) menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Begitu pula pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Barbuto (2005) menyatakan bahwa, pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa percaya, kekaguman dan rasa hormat serta termotivasi untuk melakukan *extra-role* (OCB) untuk sebuah organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Mengacu pada tujuan penelitian, rumusan masalah, dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepribadian yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi OCB karyawan.
2. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan OCB karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh kepribadian terhadap OCB namun pengaruhnya tidak nyata. Hasil analisis menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional diklasifikasikan sebagai prediktor OCB.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta berdasarkan pada simpulan penelitian yang telah diperoleh maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Melihat dari hasil yang diperoleh bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB dan hanya *neuroticism* dalam penelitian ini menunjukkan nilai yang kurang memuaskan. Maka dari hasil tersebut maka perlu diadakan tes kepribadian di setiap rekrutmen pegawai RSUD Negara terkait dengan rasa cemas dan grogi agar tidak berdampak pada penanganan pasien.
2. Mengingat dalam penelitian ini peran kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB akan tetapi tidak memoderasi hubungan kepribadian terhadap OCB, maka diperlukan kebijakan strategis oleh Pimpinan Daerah untuk meningkatkan kinerja pegawai RSUD Negara dengan cara peningkatan sumber daya aparatur melalui seminar maupun bimbingan teknis di bidang penguasaan kepribadian pegawai.
3. Untuk peneliti lain disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan berkenaan dengan generalisasi teori dengan menambah variasi lokasi penelitian ataupun mengganti lokasi penelitian, menambah variabel penelitian dan alternatif penggunaan alat analisis lain yang dapat memberikan spesifikasi pemecahan masalah yang berkaitan dengan OCB. Sehingga penelitian ini berguna di dalam menambah referensi bagi peneliti lain.

## REFERENSI

- Bahreinian, M. dan Shahid B. 2012. The Relationship Between Personality Type and Leadership Style of Managers: A Chase Study. *Mustang Journal of Business and Ethics Vol.3*. Pg 94-112
- Bass Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision. Volume 18 Issue 3 Pages 13-31
- Bono, J.E dan Timothy A. Judge. 2004. Personality and Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89. No. 5
- Cable, Daniel. M. dan Timothy A. J. 2003. Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role Manager Personality and Supervisor Leadership Style. *Journal of Organization Behavior*. Pg 197-214
- Elanain HA. 2007. The Five-Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates. *Advanced Management Journal*.Pp 47-57
- Erkutlu, Hakan. 2010. The Moderating role of Organizational Culture in the Between Organizational justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership and Organization Development Journal Vol.32 No.6*. Pg 532-554
- Hautala, Tiina. 2005. The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies Vol.11 No.4*. Pg 84-92
- Judge, T. A. dan Joyce E. B. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Pg 751-765
- Judge Tomothy A. dan Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Pshychology*. Vol. 89 No.5 Pages 755-768
- Karfestani, Z. Jafari; Mostafa A. S. dan Moslem M. H. 2013. Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing the Effectiveness of Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol.4 No.9*. Pg 827-851

- Khan, N. R.; Arsalan M. G. dan Marinah A. 2013. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms. *Journal of Arts, Science and Commerce Vol.IV*. Pg 144-154
- Kumar K, Bakhshi A, Rani E. 2009. Linking the big five personality domains to Organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*. Vol. 1, No 2. December pp. 73-81
- Lee, Won Jae; Monica R. K.; Cristie Davidson; Richard B. 2010. A Pilot Survey Linking Personality, Leadership Style, and Leadership Success among Probation Directors in the U.S. *Federal Probation Vol.74 No.3*. Pg 34-56
- Lian, Lee Kim dan L. G. Tui. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics Vol 13* pg 59-96
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Mohammad J, Habib FQ, Alias MA. 2011. Job Satisfaction and Organisational citizenship behavior: an empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 16. No 2. pp 149-165. Juli. Malaysia: Penerbit Universiti Sains Malaysia
- Organ DW. 1988. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *JAJ*. Vol 12 pp 43-72 (ISBN 1-55938-029-2)
- Podsakoff PM, Ahearne M, MacKenzie SB. 1997. Organizational Citizenship Behaviors and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol 82 No 2. pp. 262-70
- Podsakoff PM, MacKenzie S, Paine J, Bachrach D. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3) pp. 513-63
- Robbins, Stephen Y. dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sjahrudin et.al. 2013. Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makasar City Hospitals (Indonesia). *European Journal of Bussiness and Management*. Vol. 5 No. 9
- Solimun. 2010. Analisis Variabel Moderasi. Program Studi Statistika FMIPA UB
- Tan, Hwee Hoon dan Min Li Tan. 2008. Organizational Citizenship Behavior and Social loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*. Pg 89-108
- Widhiarso, Wahyu. 2009. *Prosedur Analisis Regresi dengan Variabel Moderator Tunggal Melalui SPSS*. Fakultas Psikologi UGM
- Yilmaz, K dan Murat T. 2009. Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration* Vol.47 No.1. Pg 108-126
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks