ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i2.9311

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN RS X KOTA PADANG

Effect of Transformational Leadership on Employees' Organizational Citizenship Behavior at RS X Padang City

Dea Fenny Kirana Putri & Fidia Oktarisa
Universitas Negeri Padang
fennykirana10@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Feb 2, 2026	Feb 24, 2026	Mar 9, 2026	Mar 14, 2026

Abstract

Although transformational leadership style is often regarded as a factor that can encourage employees' Organizational Citizenship Behavior (OCB), this relationship does not always show a positive direction, particularly in the healthcare sector, which requires intensive cooperation and high service quality. This study aimed to determine the effect of transformational leadership style on OCB among employees at Hospital X, Padang City. This study employed a quantitative approach with a simple linear regression design. The study population comprised all employees of Hospital X, Padang City, with a sample of 144 employees selected through simple random sampling. Data were collected using Likert scales based on aspects of transformational leadership and OCB, and were then analyzed statistically to examine the relationship between variables. The results showed that transformational leadership style had a negative and significant effect on OCB, with a regression coefficient of -0.149 and a significance value of 0.019

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

($p < 0.05$). These findings indicate that an increase in transformational leadership style is not always followed by an increase in OCB, suggesting the possibility that other factors, such as organizational culture, workload, or job satisfaction, play a greater role in influencing OCB. Thus, this study emphasizes that the effectiveness of transformational leadership in encouraging extra-role behavior needs to be understood contextually within the hospital environment and contributes to the development of organizational behavior studies in the healthcare service sector.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Hospital Employees; Organizational Behavior; Healthcare Services.

Abstrak: Meskipun gaya kepemimpinan transformasional sering dipandang sebagai faktor yang dapat mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) karyawan, hubungan tersebut tidak selalu menunjukkan arah yang positif, khususnya pada sektor layanan kesehatan yang menuntut kerja sama intensif dan kualitas layanan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* pada karyawan di Rumah Sakit X Kota Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain regresi linear sederhana. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Rumah Sakit X Kota Padang, dengan sampel sebanyak 144 karyawan yang dipilih melalui teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan skala Likert berdasarkan aspek kepemimpinan transformasional dan *OCB*, kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *OCB*, dengan koefisien regresi sebesar -0,149 dan nilai signifikansi 0,019 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformasional tidak selalu diikuti oleh peningkatan perilaku *OCB*, sehingga terdapat kemungkinan bahwa faktor lain, seperti budaya organisasi, beban kerja, atau kepuasan kerja, lebih berperan dalam memengaruhi *OCB*. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku ekstra-peran perlu dipahami secara kontekstual dalam lingkungan rumah sakit serta memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian perilaku organisasi di sektor layanan kesehatan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; *Organizational Citizenship Behavior*; Karyawan Rumah Sakit; Perilaku Organisasi; Layanan Kesehatan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen utama yang mendukung keberhasilan organisasi melalui perilaku kerja yang berkontribusi terhadap efektivitas operasional dan pencapaian tujuan organisasi (Pramudianti & Wijono, 2020). Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja yang baik, tetapi juga oleh kualitas karyawan yang memiliki komitmen dan perilaku kerja positif (Listiyanti et al., 2025). Hal ini menjadi semakin penting dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, di mana kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis tenaga kesehatan, tetapi juga oleh perilaku kerja yang mendukung kerja sama tim dan kelancaran operasional layanan

kesehatan (Bakhriansyah et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan perilaku kerja karyawan yang dapat mendukung efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Salah satu perilaku kerja yang dianggap penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela di luar tuntutan peran formal yang dilakukan karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi terhadap kelancaran organisasi (Organ et al., 2006; Sidorenkov et al., 2022). Dalam konteks rumah sakit, perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta menjaga kerja sama tim dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada pasien (Elfandari et al., 2024). Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa OCB berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan efisiensi kerja, optimalisasi penggunaan sumber daya, serta dukungan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Podsakoff et al., 1997).

Meskipun demikian, perilaku OCB tidak muncul secara otomatis dalam organisasi. Perilaku tersebut berkembang melalui proses psikologis dan sosial yang terbentuk dalam lingkungan kerja, seperti pengalaman kerja karyawan, kualitas interaksi sosial, serta persepsi terhadap dukungan organisasi (Khaerunisah et al., 2021). Penelitian psikologi organisasi menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran cenderung muncul ketika karyawan merasakan adanya dukungan, komunikasi yang baik, serta lingkungan kerja yang mendorong kontribusi positif terhadap organisasi (Fredian et al., 2023). Dalam hal ini, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi munculnya perilaku tersebut. Kepemimpinan yang efektif mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan sehingga mendorong keterlibatan mereka dalam perilaku kerja yang positif, termasuk Organizational Citizenship Behavior (Khairuddin, 2020; Khalili, 2017).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dalam penelitian psikologi organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mendorong pengembangan potensi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam mengarahkan pekerjaan, tetapi juga memberikan teladan, dukungan, serta stimulasi intelektual kepada karyawan sehingga mampu meningkatkan komitmen dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Dalam kerangka teori Bass dan Riggio 2006, kepemimpinan transformasional

terdiri atas empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Melalui dimensi-dimensi tersebut, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif, termasuk perilaku ekstra peran seperti Organizational Citizenship Behavior.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap munculnya Organizational Citizenship Behavior pada karyawan. Penelitian Subawa dan Suwandana 2017 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan dalam organisasi. Temuan serupa juga disampaikan oleh Wahyu et al., (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih dilakukan pada organisasi sektor publik atau perusahaan umum. Penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB pada konteks organisasi pelayanan kesehatan, khususnya rumah sakit di Indonesia, masih relatif terbatas. Padahal lingkungan kerja rumah sakit memiliki karakteristik yang berbeda karena melibatkan kerja sama lintas profesi serta tuntutan pelayanan yang tinggi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan rumah sakit yang melibatkan tenaga medis dan nonmedis. Keterlibatan kedua kelompok tersebut menjadi penting karena pelayanan rumah sakit merupakan hasil kerja terpadu antara tenaga kesehatan yang menangani pasien secara langsung dan tenaga nonmedis yang mendukung kelancaran operasional layanan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan Rumah Sakit X di Kota Padang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan rumah sakit. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel dependen adalah Organizational Citizenship Behavior.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan cross-sectional melalui pengumpulan data pada satu waktu tertentu.

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Rumah Sakit X di Kota Padang yang berjumlah 226 karyawan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh sampel sebanyak 144 karyawan yang terdiri dari tenaga medis dan nonmedis.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan model skala Likert empat pilihan jawaban. Organizational Citizenship Behavior diukur menggunakan skala yang diadaptasi dari Karlina (2020) berdasarkan teori Organ et al., (2006) yang mencakup lima aspek yaitu altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, dan sportsmanship dengan total 21 aitem. Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan skala yang diadaptasi dari Arvianita (2023) berdasarkan teori Bass dan Riggio (2006) yang mencakup empat aspek yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration dengan total 12 aitem. Instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dengan koefisien reliabilitas Cronbach's Alpha sebesar 0,930 pada skala kepemimpinan transformasional. Data penelitian dikumpulkan secara daring melalui Google Form dan secara luring melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden pada periode 31 Desember 2025 hingga 21 Januari 2026. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan perangkat lunak JASP versi 0.90.4.0 dengan analisis deskriptif, uji asumsi, dan regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior.

HASIL

Penelitian ini melibatkan sebanyak 144 karyawan di RS X Kota Padang. Seluruh responden merupakan karyawan tetap yang terbagi menjadi 30 divisi. Setiap karyawan diminta untuk mengisi kuesioner penelitian yang terdiri dari skala Organizational Citizenship Behavior dan kepemimpinan transformasional.

Tabel 1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Umur

Jenis Kelamin	Frekuensi	Rentang Umur
Laki-laki	43	17-51
Perempuan	101	22-52
Total	144	

Total responden yang ada pada penelitian ini sebanyak 144 karyawan, yang terdiri atas 43 karyawan laki-laki dengan rentang umur 17-51 dan 101 karyawan perempuan dengan rentang umur 22-52. Seluruh responden diminta untuk mengisi kuesioner penelitian yang terdiri dari skala pengukuran organizational citizenship behavior dan kepemimpinan transformasional.

Tabel. 2 Kategori Skor Skala Kepemimpinan Transformasional Karyawan di RS X

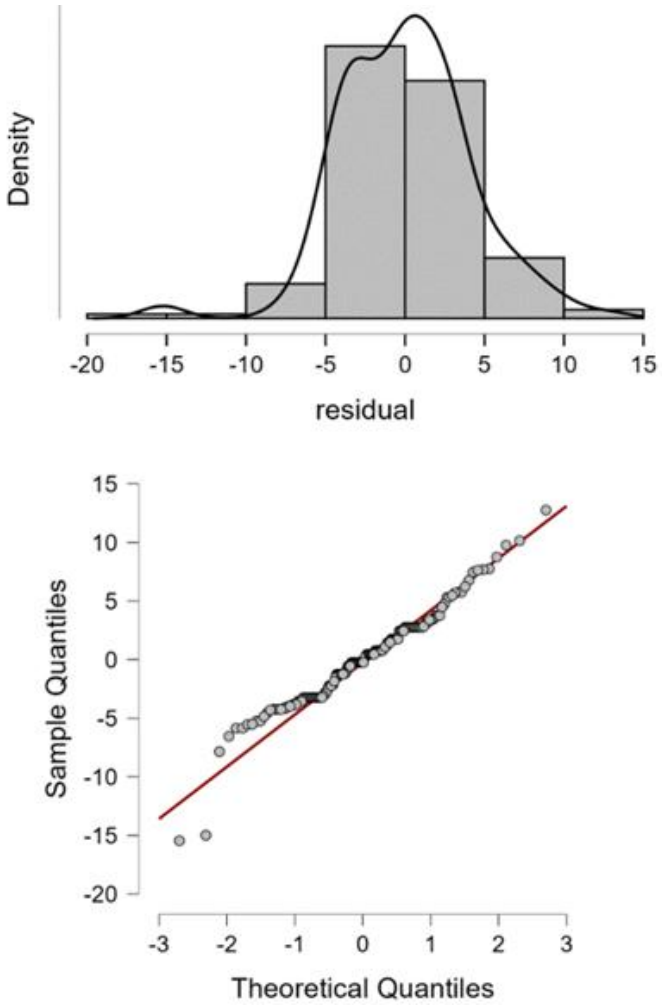
Rumus	Kategori	Skor	F	%
X < (M – 1SD)	**Rendah**	**X < 24**	**8**	**5%**
(M – 1SD) ≤ X < (M + 1SD)	Sedang	24 ≤ X < 36	11	8%
X > (M + 1SD)	Tinggi	X ≥ 36	125	87%

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan subjek pada penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 125 karyawann (87,4%). Artinya, sikap kepemimpinan di RS X menunjukkan bahwa pimpinan telah menerapkan sikap kepemimpinan transformasional di lingkungan kerjanya.

Tabel. 3 Kategori Skor Skala Organizational Citizenship Behavior Karyawan di RS X

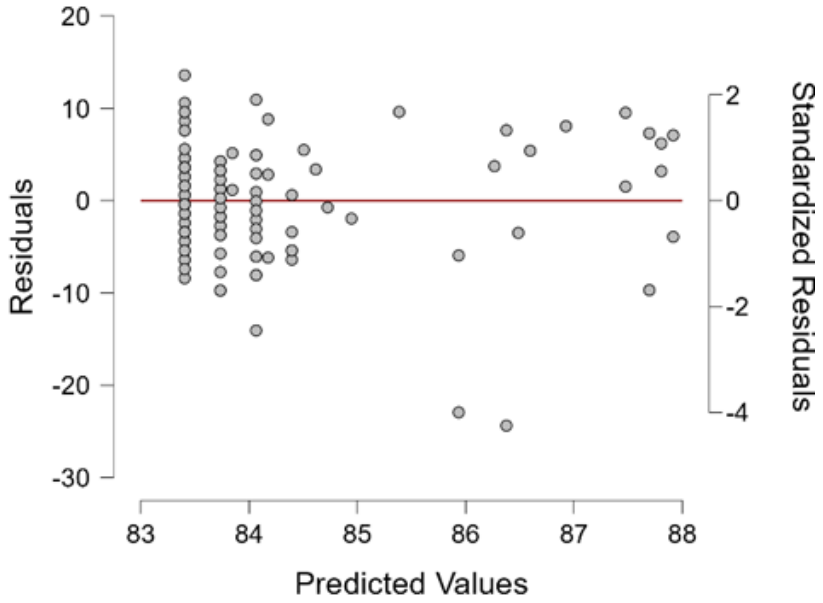
Rumus	Kategori	Skor	F	%
X < (M – 1SD)	**Rendah**	**X < 49**	**0**	**0%**
(M – 1SD) ≤ X < (M + 1SD)	Sedang	49 ≤ X < 77	143	99%
X > (M + 1SD)	Tinggi	X ≥ 77	1	1%

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat mayoritas karyawan berada pada kategori sedang sebanyak 143 karyawan (99%). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB pada karyawan RS X sudah muncul dalam lingkungan kerja, seperti kesediaan membantu rekan kerja, bersikap kooperatif, dan mematuhi aturan organisasi. Namun, karena berada pada kategori sedang, temuan ini mengindikasikan bahwa OCB belum sepenuhnya optimal dan kemungkinan masih muncul secara situasional.



Gambar 1 Histogram dan QQ-Plot

Berdasarkan gambar 1 di atas, histogram residual terlihat bahwa sebaran residual membentuk kurva lonceng (bell-shaped curve) serta Q-Q Plot yang menunjukkan titik-titik mengikuti garis diagonal, maka residual berdistribusi normal. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghozali (2018) dan Hair et al., (2019) yang menyatakan bahwa normalitas residual terpenuhi apabila sebaran residual mengikuti distribusi normal dan tidak mununjukkan penyimpangan yang ekstrem. Sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.



Gambar 2 Uji Linearitas Scatterplot

Berdasarkan gambar 2, sebaran titik residual berada di sekitar garis nol dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga menunjukkan bahwa residual tersebar secara acak. Hal ini mengindikasikan tidak terdapat penyimpangan hubungan antar variabel dan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior bersifat linear.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Variabel		***Mean square***	**R**	**R^2**	**b**	***p***
Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	*Regression*	*195.4*				
	Residual	2482.9	.270	.073	-.153	.001

Berdasarkan tabel diatas, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai signifikansi sebesar 0,001 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan tugas formal. Besaran koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,073 mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan pengaruh sebesar 7,3% terhadap variasi OCB. Namun demikian, koefisien regresi (b) yang bernilai negatif (-0,153) menunjukkan hubungan berlawanan arah antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan Rumah Sakit X Kota Padang. Nilai signifikansi yang diperoleh menunjukkan bahwa hipotesis alternatif penelitian diterima. Namun demikian, arah hubungan yang ditemukan dalam penelitian ini bersifat negatif, yang berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka kecenderungan perilaku Organizational Citizenship Behavior justru menurun. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB tidak selalu bersifat linear positif, tetapi dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat karyawan bekerja. Dalam konteks rumah sakit yang memiliki tekanan kerja tinggi, tuntutan pelayanan yang cepat, serta tanggung jawab profesional yang besar, karyawan cenderung memfokuskan energi pada penyelesaian tugas inti. Kondisi tersebut dapat menyebabkan perilaku ekstra-peran yang bersifat sukarela menjadi tidak selalu diprioritaskan karena dianggap sebagai tambahan beban kerja di luar tugas formal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amin (2022) serta Karmila dan Kusumawardani (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam beberapa kondisi organisasi, gaya kepemimpinan yang menuntut perubahan, inovasi, serta peningkatan kinerja dapat memunculkan persepsi beban kerja yang lebih tinggi bagi karyawan. Namun demikian, temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang umumnya menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Podsakoff et al., (2000) menjelaskan bahwa perilaku OCB tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh berbagai faktor lain seperti karakteristik tugas, kondisi organisasi, serta faktor individu karyawan. Oleh karena itu, perbedaan temuan ini dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kondisi kerja yang spesifik di lingkungan rumah sakit.

Secara deskriptif, kepemimpinan transformasional pada penelitian ini berada pada kategori tinggi pada seluruh aspek, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di RS X dipersepsikan mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Temuan ini

sejalan dengan penelitian Widjaja et al., (2016) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan dukungan personal serta penghargaan terhadap kinerja karyawan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi individu. Selain itu, tingginya aspek intellectual stimulation menunjukkan bahwa pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagaimana dijelaskan oleh Nafal et al., (2024) dan Sulistiawati (2024). Sementara itu, aspek inspirational motivation menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi organisasi dan menumbuhkan semangat kerja karyawan.

Pada variabel Organizational Citizenship Behavior, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB karyawan secara umum berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah cukup menampilkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Namun demikian, pada aspek conscientiousness ditemukan berada pada kategori rendah. Menurut Organ et al., (2006), conscientiousness merupakan perilaku sukarela yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan organisasi, ketepatan waktu, serta penggunaan waktu kerja secara optimal melebihi standar minimum organisasi. Rendahnya aspek ini dapat dipahami dalam konteks kerja rumah sakit yang memiliki ritme kerja cepat, beban kerja tinggi, serta situasi pelayanan yang seringkali tidak terduga. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung memprioritaskan pelayanan pasien dan penyelesaian tugas utama, sehingga perilaku disiplin ekstra-peran belum selalu dapat ditampilkan secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan penelitian Halimsetiono dan Santosa (2021) yang menyatakan bahwa OCB dapat muncul dalam organisasi namun belum tentu berkembang menjadi kebiasaan kerja yang stabil.

Secara lebih rinci, beberapa aspek OCB seperti altruism, civic virtue, courtesy, dan sportmanship berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja serta mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi. Berdasarkan kerangka Organ et al., (2006), altruism lebih berkaitan dengan interaksi interpersonal dan empati, sehingga lebih mudah muncul dalam lingkungan kerja yang menuntut kerja sama tim seperti rumah sakit. Sementara itu, perilaku conscientiousness yang menuntut regulasi diri dan kedisiplinan ekstra membutuhkan konsistensi personal yang lebih kuat. Kondisi kerja yang dinamis serta tuntutan pelayanan yang tinggi dapat memengaruhi konsistensi perilaku tersebut.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kajian psikologi organisasi, khususnya dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku Organizational Citizenship Behavior dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional perlu disertai dengan pengelolaan beban kerja dan dukungan organisasi yang memadai agar tidak menimbulkan persepsi tambahan beban bagi karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu mendorong penguatan budaya kerja yang mendukung munculnya perilaku OCB secara konsisten, terutama pada aspek conscientiousness yang masih tergolong rendah.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner self-report yang memungkinkan munculnya bias persepsi responden terhadap kepemimpinan maupun perilaku kerja mereka sendiri. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada satu rumah sakit sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi. Ketiga, penelitian ini belum menggunakan teknik simple random sampling secara optimal karena keterbatasan akses dan perizinan dalam proses pengambilan sampel. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah sampel yang lebih luas, memperluas lokasi penelitian, serta mengombinasikan metode pengumpulan data dengan sumber lain seperti penilaian atasan atau rekan kerja untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai Organizational Citizenship Behavior dalam organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan di RS X Kota Padang. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai signifikansi $p = 0{,}001$ ($p < 0{,}05$), sehingga hipotesis penelitian diterima. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,073 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 7,3% terhadap variasi Organizational Citizenship Behavior pada karyawan. Secara deskriptif, kepemimpinan transformasional di RS X berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu menampilkan perilaku kepemimpinan yang inspiratif, memberikan motivasi, serta mendorong pengembangan

karyawan. Sementara itu, Organizational Citizenship Behavior karyawan secara umum berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran telah muncul dalam lingkungan kerja, meskipun pada aspek conscientiousness masih berada pada kategori rendah sehingga perilaku kedisiplinan kerja yang melampaui standar minimum organisasi belum sepenuhnya konsisten.

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku kerja positif di lingkungan organisasi. Temuan penelitian ini memperkaya bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior pada konteks organisasi pelayanan kesehatan, serta memberikan gambaran mengenai kondisi kepemimpinan dan perilaku OCB pada karyawan rumah sakit. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang mampu mendorong munculnya perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian berikutnya disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar serta memperluas lokasi penelitian agar hasil yang diperoleh memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selain itu, penggunaan teknik pengambilan sampel seperti simple random sampling dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan representativitas sampel. Penelitian selanjutnya juga dapat mengombinasikan metode pengumpulan data selain self-report, seperti penilaian dari atasan atau rekan kerja, guna meminimalkan potensi bias responden. Di samping itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Organizational Citizenship Behavior, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun iklim organisasi, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku ekstra-peran karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Agustini, R. (2021). *Hubungan antara psychological capital dengan workplace well being pada perawat di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau]. http://repository.uin-suska.ac.id/54006/

Al-Nusair, H., & Alnjadat, R. (2022). Investigation of the experience of immigrant nurses in a diverse cultural setting. *Journal of Nursing Research, 30*(3), e213. https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000488

Azkiati Z, N. Z., Rahman, A. A., & Fahmi, I. (2019). Predict burnout with psychological capital and religious coping. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami, 5*(2), 140–145. https://doi.org/10.19109/psikis.v5i2.3300

Azwar, S. (2014). *Reliabilitas dan Validitas* (4th ed.). Pustaka Pelajar.

Bazán Tejada, C. A., & Camino, J. R. (2024). Psychological capital and work stress mediated by authentic leadership and moderated by gender. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education, 2024*(1–2), 177–206. https://doi.org/10.28934/jwee24.12.pp177-206

Amin, Q. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Kantor Badan Pusat Statistik Kota Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital, 1*(2), 72–81. https://doi.org/10.47709/jebidi.v1i2.21

Arvianita, D. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Barisan Jaya Agung* [Skripsi, Universitas Medan Area]. https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/21527

Bakhriansyah, M., Kaidah, S., Ridwan, A. M., Qadrinnisa, R., Yolanda, Z. W., Anggut, B. C., & Rahmah, A. M. (2023). *Organizational Citizenship Behaviors pada Perawat*. Uwais Inspirasi Indonesia.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Dian, F., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Organizational citizenship behavior pada karyawan: Menguji peranan persepsi terhadap dukungan organisasi. *INNER: Journal of Psychological Research, 3*(1), 252–263. https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/832

Elfandari, E., Ahri, R. A., & Muchlis, N. (2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Labuang Baji Makassar. *Journal of Aafiyah Health Research (JAHR), 5*(1), 40–44. https://pasca-umi.ac.id/index.php/jahr/article/view/1576

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Halimsetiono, E., & Santosa, W. N. (2021). Komitmen Organisasi Karyawan dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Keluwih: Jurnal Sosial dan Humaniora, 2*(2), 69–77. https://journal.ubaya.ac.id/index.php/soshum/article/view/4082

Karlina, L. (2020). *Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional, Syukur, Work Motive, dan Masa Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pemodelan Menggunakan SEM)* [Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/77841

Karmila, & Kusumawardani, M. R. (2025). The influence of transformational leadership and intellectual intelligence on OCB with employee engagement as an intervening variable. *SOSIOEDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial, 14*(4), 3721–3731. https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/article/view/6615

Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah Studi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Dimensinya: Tinjauan Literatur. *Jurnal Diversita, 7*(2), 133–140. https://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita/article/view/4493

Khairuddin. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Islamika Granada, 1*(1), 23–28.

Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(7), 1004–1015. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269

Listiyanti, R., Prayekti, & Subiyanto, D. (2025). Pengembangan Organizational Citizenship Behavior melalui Mediasi Kontrak Psikologis: Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Organisasi sebagai Prediktor. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 14*(3), 1214–1227. https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/43613

Nafal, Q., Maunah, B., & Patoni, A. (2024). Hakikat Kepemimpinan Transformasional. *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 2*(3), 45–58. https://doi.org/10.59841/ihsanika.v2i3.1361

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781452231082

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262–270. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Pramudianti, R., & Wijono, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Produksi PT Patria Prima Jaya Kab. Semarang. *Jurnal Psikologi Perseptual, 4*(2), 120. https://jurnal.umk.ac.id/index.php/perseptual/article/view/4978

Sidorenkov, A. V., Borokhovski, E. F., & Vorontsov, D. V. (2023). Associations of employees' identification and citizenship behavior in organization: A systematic review and a meta-analysis. *Management Review Quarterly, 73*(2), 695–729. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00258-9

Subawa, I. M. B. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. *E-Jurnal Manajemen, 6*(9), 4772–4799. https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/31437

Sulistiawati, L. (2025). Dinamika Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan: Studi Kualitatif pada Perusahaan Startup Teknologi di Indonesia. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan, 15*(12), 1–11. https://journal.ikopin.ac.id/index.php/covalue/article/view/5577

Wahyu, E. E., Widodo, T. W., & Kurniawan, C. N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Emotional Intelligence terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis, 14*(2), 124–129.

Wijaya, N. M., Dewi, N. P., & Widjaja, D. C. (2016). Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan di Restoran Madame Chang Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, 4*(2), 508–527.