

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI
MEDIATOR PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MOTIVASI
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERAWAT DI RS XYZ**

Warouw S. Raymond Ganda, Dewi Wuisan

Universitas Pelita Harapan

ARTICLE INFO

Keywords: artificial intelligence, digital literacy, employee performance, work motivation

Kata Kunci: kecerdasan buatan, literasi digital, kinerja karyawan, motivasi kerja

Corresponding author:

Warouw S. Raymond Ganda

Abstract. In the era of the industrial revolution 4.0, the dynamics of globalization and technological developments force organizations, including hospitals, to adapt to improve managerial effectiveness and efficiency. This study aims to analyze the role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediator in the influence of Transformational Leadership, Motivation, and Organizational Culture on employee performance at XYZ Hospital. This study uses a quantitative approach with SEM PLS analysis techniques through the SmartPLS 4 tool and involves all 195 mortality staff of XYZ Hospital. The research findings indicate that Transformational Leadership has a significant negative effect on performance, while motivation has a positive insignificant effect on performance. Conversely, Organizational Culture has a positive and significant effect on employee performance. Motivation and Organizational Culture are also proven to significantly increase OCB, but Transformational Leadership has a negative insignificant effect on OCB. Furthermore, OCB is found to have a positive and significant effect on performance, and also mediates the significant relationship between Motivation and Organizational Culture on employee performance.

Abstrak. Dalam era revolusi industri 4.0, dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi memaksa organisasi, termasuk rumah sakit, untuk beradaptasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai mediator dalam pengaruh Transformational Leadership, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit XYZ. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM PLS melalui alat bantu SmartPLS 4 dan melibatkan seluruh staf keperawatan Rumah Sakit XYZ berjumlah 195 orang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan Budaya Organisasi juga terbukti secara signifikan meningkatkan OCB, namun Transformational Leadership memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap OCB. Lebih lanjut, OCB ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan juga memediasi secara signifikan hubungan antara Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi yang terus berkembang merupakan indikator dari transformasi global yang terjadi karena pengaruh globalisasi. Teknologi yang semakin maju telah menjadi penanda penting dari perubahan yang terjadi di seluruh dunia, yang dipicu oleh proses globalisasi yang terus berlangsung. Saat ini, kita berada di ambang era baru yang dikenal sebagai revolusi industri 4.0, yang menyoroti pentingnya *Internet of Things*, *digital economy*, *artificial intelligence*, *big data*, *robotic*, dan lain sebagainya yang dikenal dengan istilah *disruption* (Kasali, 2018). Fenomena yang terjadi berdampak luas pada aspek-aspek kehidupan sosial, termasuk di lingkungan organisasi, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk bersikap fleksibel dan mengadopsi pola pikir yang inovatif. Hal ini dilakukan agar elemen-elemen manajemen dapat dikelola dengan cara yang lebih optimal. Perubahan sosial seringkali terkait erat dengan analisis organisasi. Organisasi adalah elemen kunci dalam struktur sosial dan berfungsi sebagai sistem yang memfasilitasi kerjasama antar individu untuk mencapai tujuan bersama (Parsons, 2005).

Pengelolaan sumber daya yang kurang optimal dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya dengan maksimal. Karena itu, efektivitas dalam mengatur sumber daya menjadi kunci utama, yang menentukan seberapa sukses sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi adalah hasil gabungan dari kinerja setiap individu atau karyawan yang merupakan bagian darinya (Simanjuntak, 2011). Setiap organisasi, tanpa terkecuali, dituntut untuk memperbaiki kinerja karyawan mereka sebagai respons terhadap fenomena perubahan sosial yang terjadi, agar dapat tetap relevan dan efektif dalam lingkungan yang dinamis. Organisasi perlu berusaha memaksimalkan efisiensi biaya ekonomi dan sosial dalam aktivitasnya, walaupun sering menghadapi hambatan seperti stres kerja, birokrasi yang berbelit-belit, serta kurangnya motivasi dan kepuasan yang dapat menurunkan moral dan kinerja.

Menurut Wibowo (2010), Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor dari dalam dan luar organisasi, termasuk nilai-nilai, norma dan budaya yang berlaku di dalamnya.. Oleh karena itu, pentingnya membangun sebuah budaya organisasi yang dapat meningkatkan performa adalah keharusan. Pembentukan budaya organisasi yang inovatif menjadi kunci dalam mengantisipasi perubahan sosial. Budaya organisasi berperan sebagai pilar utama dalam reformasi yang terjadi di Rumah Sakit Swasta, dengan berfungsi sebagai penggerak transformasi perilaku organisasi melalui peningkatan kualitas layanan kesehatan. Budaya ini juga mendukung terciptanya suasana yang adaptif dan segar, yang diharapkan bisa memperkuat kinerja karyawan.

Selain memperhatikan budaya kerja, penting juga untuk menyoroti bahwa tujuan peningkatan kualitas layanan di Rumah Sakit Swasta, yang merupakan inti dari perubahan, hanya akan terwujud jika diimplementasikan melalui serangkaian program dengan hasil yang dapat diukur dan di bawah pengawasan pemimpin yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang efektif. Di sini, kepemimpinan memiliki peran kunci. Penting bagi Rumah Sakit Swasta untuk memperkuat posisi pemimpin sebagai contoh yang baik bagi sumber daya manusia yang fleksibel dan berorientasi perubahan, yang mampu mengatur diri dan memanfaatkan semua kemampuan organisasi untuk menjaga reformasi dan mencapai kinerja yang tinggi dan berkesinambungan, guna merealisasikan visi dan misi organisasi. Mengacu pada perubahan yang telah dilakukan sejak awal era perubahan, Rumah Sakit Swasta telah membuat kemajuan signifikan dalam struktur organisasi dan infrastruktur, tetapi peningkatan kualitas sumber daya manusia belum sejalan dengan perubahan-perubahan tersebut.

Adalah penting untuk terus mendorong internalisasi nilai-nilai yang telah dibentuk sebagai budaya organisasi dalam aktivitas harian, serta mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan Transformasional, yang merupakan bagian dari paradigma kepemimpinan modern, menekankan pada aspek karismatik dan emosional, dan telah menjadi pendekatan yang populer serta banyak diteliti. Model kepemimpinan ini dianggap sebagai metode yang efektif dalam menavigasi perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Pemimpin yang transformatif mampu membawa perubahan dalam organisasi dengan membagikan visi mereka tentang masa depan. Dengan mengkomunikasikan visi tersebut secara jelas, mereka memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dan berinisiatif dalam mewujudkan visi tersebut. (Kim, 2014). Langkah ini sangat sesuai untuk diadopsi oleh Rumah Sakit Swasta mengingat keselarasan dengan upaya peningkatan kualitas layanan kesehatan yang sedang berlangsung, yang bertujuan untuk menerapkan dan memadukan budaya organisasi yang baru ke dalam praktik sehari-hari.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang besar terhadap peningkatan hasil organisasi, termasuk peningkatan kinerja dan sikap positif dari para karyawan. (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Skakon, Borg, & Guzman, 2010; Buil, Martínez & Matute, 2019). Debat yang menarik telah muncul mengenai seberapa efektif kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi. Beberapa peneliti berpendapat bahwa variabel seperti ukuran organisasi dan strukturnya memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan ini, yang dapat membuatnya menjadi tantangan, atau dalam beberapa kasus, dipertanyakan dari segi etika untuk diimplementasikan. (Bumgarner, 2016; Tafvelin, 2013; Wright, B. E., & Pandey, S. K., 2010; Currie dan Lockett, 2007; Bass & Riggio, 2006; Pawar & Eastman, 1997; Van Wart, 2003; Dunoon, 2002; Alvesson, 2001; Dobell, 1989).

Seperti yang diungkapkan oleh Judge et al (2006) dan Yukl (2013), organisasi dengan struktur birokrasi yang ketat dan banyak aturan formal mungkin mengurangi efek positif yang biasanya dihasilkan oleh pemimpin transformasional. Oleh karena itu, beberapa peneliti menyarankan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional bekerja, khususnya dalam konteks Rumah Sakit swasta.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi telah banyak diteliti dan dibahas oleh para ahli. Kasim, et al (2016) dan Pawirosumarto, et al (2017) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel seperti kebutuhan eksistensi, kebutuhan berinteraksi, dan kebutuhan pertumbuhan secara simultan berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja dalam organisasi. Untuk meningkatkan motivasi, diperlukan berbagai teknik yang terencana dan sistematis agar efektif.

Dalam merespon tantangan perubahan sosial yang dinamis dan tuntutan peningkatan efisiensi, Rumah Sakit Swasta memerlukan faktor pendorong organisasi yang kuat. Faktor ini harus mampu mendukung transformasi layanan kesehatan yang berkualitas tinggi dengan menggabungkan motivasi, nilai-nilai budaya organisasi, dan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Kunci untuk mencapai prestasi yang luar biasa terletak pada peran aktif karyawan, yang ditunjukkan melalui perilaku Organizational Citizenship Behaviour (OCB). OCB mencakup tindakan yang melebihi tanggung jawab formal, seperti saling membantu, bersedia melakukan lebih dari yang diminta, serta kepatuhan terhadap prosedur dan aturan kerja dengan menomorduakan kepentingan pribadi. Ini mencerminkan komitmen sosial yang positif dan kontribusi yang memperkuat efektivitas keseluruhan organisasi.

Di Indonesia, Rumah Sakit Swasta termasuk dalam kategori organisasi yang berjuang mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan sosial yang sedang berlangsung. Mereka harus menyesuaikan diri dengan dinamika baru dalam masyarakat untuk tetap efektif dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit Swasta di Indonesia memegang peranan vital dengan kewajiban untuk memberikan layanan kesehatan yang efisien dan efektif, fokus pada penyembuhan dan rehabilitasi pasien. Layanan ini diberikan secara harmonis dan menyeluruh, termasuk upaya peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit, serta koordinasi rujukan yang diperlukan.

Rumah Sakit (RS) XYZ merupakan bagian dari jaringan rumah sakit swasta terkemuka yang tergabung dalam sebuah grup besar nasional. Dalam upayanya untuk meningkatkan kualitas layanan dan memenuhi standar internasional, jaringan RS XYZ telah mencatat prestasi signifikan dengan menjadi rumah sakit pertama di Indonesia yang berhasil meraih akreditasi internasional dari Joint Commission International Accreditation (JCIA). RS XYZ sendiri telah berhasil mendapatkan tingkat kelulusan tertinggi yaitu Paripurna dalam menghadapi akreditasi rumah sakit Tingkat Nasional pada tahun 2017, 2020 dan 2023. Pencapaian ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas rumah sakit, tetapi juga memastikan bahwa semua aspek layanan kesehatan yang diberikan memenuhi standar kualitas global. Sebagai rumah sakit yang berkomitmen pada keunggulan layanan, RS XYZ terus berupaya memperbarui dan meningkatkan fasilitas serta kemampuan staf medisnya melalui berbagai program. Pencapaian Paripurna lewat akreditasi Tingkat nasional ini mencerminkan dedikasi RS XYZ dalam memberikan layanan kesehatan terbaik dan berkomitmen untuk terus meningkatkan standar operasional dan pelayanan kesehatan bagi masyarakat.

Dalam rangka menjalankan komitmen untuk terus melakukan peningkatan kualitas pelayanan maka RS XYZ telah menetapkan dan melakukan monitoring beberapa indikator (*Group Wide Indicators/GWI*) yang diberlakukan secara grup dimana RS XYZ bernaung. *Group Wide Indicators (GWI)* adalah sekelompok indikator yang dipantau secara bulanan. Indikator ini menunjukkan akuntabilitas unit rumah sakit terhadap keselamatan pasien yang juga mempertimbangkan pelayanan yang efektif dan efisien agar dapat kompetitif dalam memberikan pelayanan. GWI yang ditentukan untuk diterapkan telah dibandingkan dengan persyaratan nasional dan standar internasional. Dari data yang di dapat, terlihat bahwa pencapaian *Group wide indicator (GWI) index* di tahun 2023 masih belum secara konsisten tercapai di atas target 80,00 seperti yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Pencapaian GWI Tahun 2023 RS XYZ

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Target	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00	>80,00
Realisasi	70,02	80,85	78,52	87,14	85,25	82,26	76,72	86,82	79,94	86,71	86,15	89,6

Sumber: Laporan GWI Index 2023 RS XYZ

Perawat merupakan mayoritas dari tenaga kesehatan di rumah sakit dan fasilitas layanan kesehatan lainnya. Jumlah ini mencerminkan pentingnya peran perawat dalam sistem kesehatan dan betapa mereka adalah tulang punggung pelayanan kesehatan di Indonesia.

Mereka terlibat dalam gugus kendali mutu, yang bertugas untuk memonitor, mengevaluasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan. Melakukan audit pelayanan keperawatan dan juga hal-hal lain terkait pelayanan di rumah sakit untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memastikan bahwa praktik keperawatan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Perawat juga memiliki tanggung jawab untuk memberikan asuhan keperawatan yang komprehensif, mencakup aspek fisiologis, psikologis, sosial, spiritual, dan kultural, yang berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan pembangunan pelayanan kesehatan. Dengan demikian, perawat memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan pasien dan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Menurut Ma'arif dan Kartika (2012), kinerja sebagai suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana hal itu harus dicapai serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat, sehingga dapat meningkatkan kemungkinan dapat tercapainya tujuan.

Transformational Leadership

Menurut Robbins dan Judge (2017), Transformational Leadership merupakan gaya pemimpin yang mengilhami pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek yang mendalam dan luar biasa pada pengikut. Transformational Leadership mendorong perubahan dalam sikap dan keyakinan pengikutnya. Pemimpin jenis ini membangkitkan dan memotivasi karyawan dengan menumbuhkan pemahaman tentang nilai hasil kerja organisasi, yang memicu aspirasi yang lebih tinggi dan mendorong mereka untuk mengutamakan tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi.

Motivasi

Winardi (2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut Mathis dan Jackson (2014), terdiri dari keyakinan dan pola nilai yang dimiliki setiap anggota organisasi, yang mendefinisikan dan membantu mereka berperilaku dengan cara yang sesuai. Robbins dan Judge (2017) menggambarkan budaya organisasi sebagai sikap, prinsip, nilai, dan tradisi yang memengaruhi tindakan anggota organisasi.

Budaya organisasi secara umum berkembang seiring waktu, menjadi inti dari praktik sehari-hari dalam sebuah organisasi. Robbins & Coulter (2015) mendefinisikan budaya organisasi melalui tiga aspek utama:

1. Pemahaman Bersama: Budaya bukanlah sesuatu yang dapat dilihat secara fisik, melainkan sesuatu yang dirasakan dan dialami oleh anggota organisasi.
2. Sifat Elaboratif: Budaya organisasi mencakup cara anggota memahami dan menginterpretasikan nilai-nilai serta praktik yang ada.

3. Ketiga, Meskipun orang-orang berasal dari berbagai budaya dan bekerja di tingkat organisasi yang berbeda, mereka biasanya berbicara tentang budaya organisasi dengan cara yang sama, yaitu elemen budaya bersama.

Organizational Citizenship Behaviour

Luthans (2011), mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi.

Pengaruh Antar Variabel

Hubungan Transformational Leadership dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan kinerja karyawan melalui aspek-aspek seperti kharisma, inspirasi, perhatian terhadap individu, dan stimulasi intelektual. (Pradana, 2013). Berdasarkan uraian di atas penulis merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Motivasi kerja tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Mareny, 2021). Berdasarkan uraian di atas penulis merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan pengembangan karyawan. Menurut Biswas (2014) Organisasi dengan kinerja karyawan yang tinggi sering kali didukung oleh nilai-nilai organisasi yang kuat dan positif. Karyawan yang baru bergabung dengan organisasi tersebut biasanya akan menyesuaikan diri dengan budaya yang ada, mengadopsi nilai-nilai dan praktik yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas mereka. Budaya organisasi memainkan peran krusial karena berfungsi sebagai jembatan untuk memastikan aliran informasi yang lancar dan mempertahankan nilai-nilai inti organisasi yang kuat, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan bersama. Berdasarkan penjelasan di atas penulis merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan Organizational Citizenship Behaviour dengan Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mengacu pada perilaku individu yang diskresioner serta secara tidak langsung mendapatkan pengakuan pada sistem penghargaan formal, namun secara agregat mendukung fungsi organisasi yang efisien dan efektif (Organ et al., 2006). Karena pentingnya fungsi OCB dalam organisasi, penelitian di OCB berfokus pada anteseden dan konsekuensi baik pada tingkat karyawan maupun organisasi (Podsakoff et al., 2000). Dari beberapa uraian di atas penulis merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan Transformational Leadership dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Penjelasan kedua mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB menyoroti pentingnya proses relasional antara pemimpin dan pengikut (Dirks dan Ferrin, 2002; Dulebohn et al., 2012). Akibatnya, pengikut dari seorang pemimpin transformasional terlibat dalam lebih banyak OCB sebagai respon perlakuan pemimpin yang baik (Wang et al., 2005). Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Hubungan Motivasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Motivasi prososial, yang merupakan salah satu bentuk motivasi kerja, berhubungan positif dengan OCB melalui mediasi dukungan manajerial. Dukungan ini memediasi hubungan antara motivasi prososial dengan OCB, menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh manajer mereka, mereka cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi (Arshad et al., 2021). Motivasi kerja yang tinggi meningkatkan komitmen organisasi dan OCB karyawan, terutama ketika ada dukungan manajerial yang memadai. Mereka menemukan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen lebih besar terhadap organisasi dan bersedia melakukan tugas tambahan di luar deskripsi pekerjaan mereka. Motivasi kerja meningkatkan intensitas dan arah usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang memfasilitasi peningkatan OCB (Arshad, Abid, dan Torres, 2021). Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Motivasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Hubungan Budaya Organisasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Budaya organisasi memiliki peran kunci dalam mendorong OCB di kalangan karyawan (Muawanah, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Al-Sada, Al-Esmael, dan Faisal (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran besar terhadap OCB untuk mempromosikan efektivitas organisasi. Ketidakterdapat OCB dapat menimbulkan dampak negatif seperti gangguan fungsi organisasi, yang ditandai dengan penurunan kinerja, tingkat absensi yang lebih tinggi, dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Hubungan Transformational Leadership dengan Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour

Menurut Luthans (2011), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) memiliki korelasi positif dengan kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan menunjukkan OCB, tidak hanya kinerja mereka sendiri yang meningkat, tetapi juga kinerja kelompok dan organisasi secara umum. Berdasarkan penjelasan di atas penulis merumuskan hipotesis ke-delapan sebagai berikut:

H8: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour

Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan performa karyawan, dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bertindak sebagai variabel perantara yang signifikan. OCB memainkan peran penting dalam memperkuat koneksi antara motivasi kerja dan performa, mengindikasikan bahwa karyawan dengan motivasi yang tinggi cenderung lebih banyak terlibat dalam OCB, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan performa mereka. (Herdian, Nugroho, & Sumiati, 2020). Oleh karena itu, penulis merumuskan hipotesis kesembilan sebagai berikut:

H9: Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour

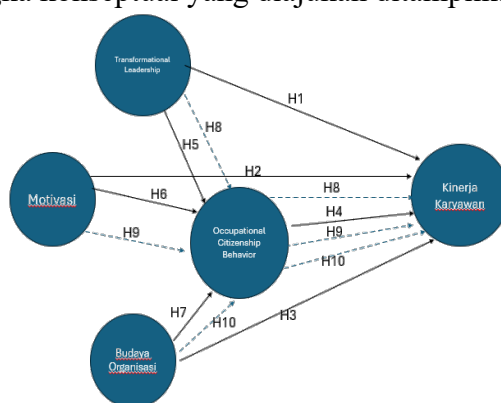
Budaya organisasi dapat diartikan sebagai rangkaian nilai dan norma yang dibagikan bersama dan diikuti oleh anggota organisasi, yang membentuk identitas serta karakteristik khas dari organisasi tersebut (Robbins, 2017). Budaya organisasi merupakan elemen penting yang

dimiliki setiap organisasi dan sangat bergantung pada kekuatan dari budaya itu sendiri. Oleh karena itu, budaya dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap sikap dan tindakan para anggota organisasi (Robbins, 2017). Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat terhadap tingkat komitmen dan disiplin karyawan. Hal ini memungkinkan anggota organisasi untuk berupaya secara signifikan dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan dedikasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan yang kondusif bagi individu untuk berkomitmen penuh dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dari uraian di atas penulis merumuskan hipotesis kesepuluh sebagai berikut:

H10: Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*.

Kerangka Konseptual

Model pada penelitian ini merupakan sebuah hubungan kausalitas antara *Transformational Leadership*, Motivasi, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* dan kinerja karyawan. Adapun Kerangka konseptual yang diajukan ditampilkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual
Sumber: (Peneliti, 2024)

Variabel dalam model penelitian ini diturunkan dari teori tentang manajemen dan kinerja karyawan, seperti yang telah diuraikan pada bab ini. Karenanya dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan menjadi target konstruk dalam penelitian ini. Dalam model penelitian ini terdapat tiga variabel independent yang mewakili yaitu Transformational Leadership, Motivasi dan Budaya Organisasi. Sedangkan sebagai variabel dependent adalah kinerja karyawan dalam hal ini perawat. Adapun variabel mediasi (intervening variable) adalah Organizational Citizenship Behaviour. Model penelitian ini akan diuji secara empiris terhadap populasi perawat sebagai profesi dengan jumlah mayoritas yang memberikan pelayanan di rumah sakit swasta XYZ yang ada di Sulawesi Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena ingin menguji perkembangan hipotesis. Penelitian kualitatif diperoleh dengan menggunakan berbagai Teknik kuesioner. Objek penelitian Adalah Rumah sakit XYZ adalah rumah sakit swasta tipe B yang sudah terakreditasi paripurna pada tahun 2017, 2020 dan 2023. Rumah sakit swasta dipilih karena rumah sakit swasta umumnya bersaing dengan fokus pada pelayanan yang berkualitas untuk mendapatkan atau mempertahankan konsumennya.

Adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua perawat yang bekerja di rumah sakit XYZ berjumlah 195 orang.

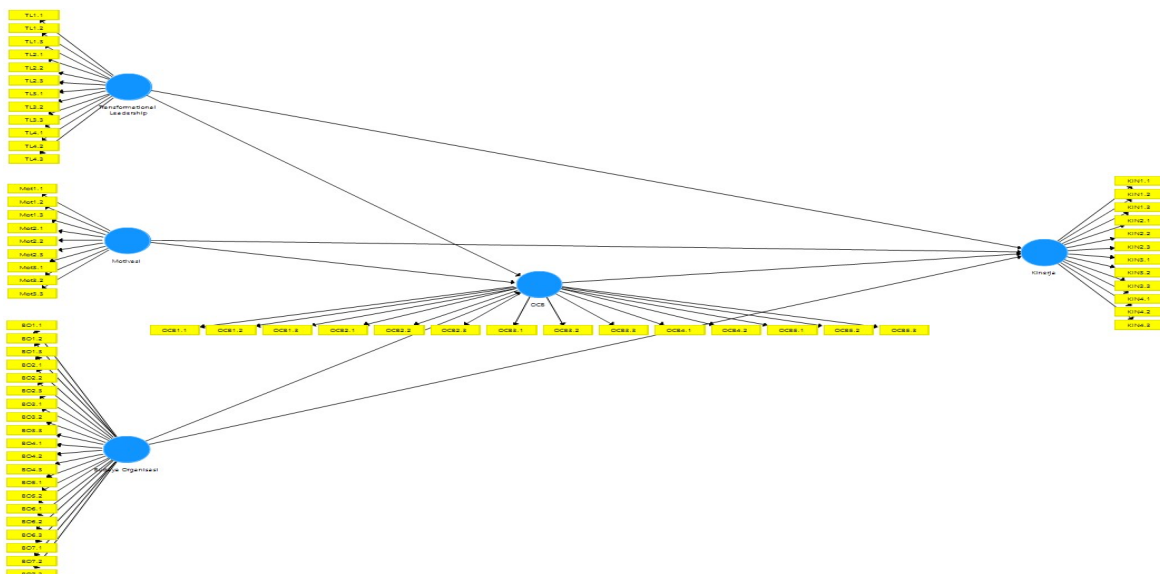
Skala dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Data dianalisis menggunakan outer model dan inner model melalui SmartPLS 3.3. Outer model terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan inner model diuji melalui Rsquare, uji hipotesis dan uji multikolinearitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden pada penelitian ini didapatkan dari kuesioner yang disebar online pada Bulan Mei 2024. Penyebaran kuesioner online melalui google form, dengan cara link kuesioner diberikan kepada responden yang memenuhi syarat yaitu perawat. Responden sebelumnya ditanyakan dulu kesediaannya mengisi kuesioner penelitian, apabila bersedia maka dapat melanjutkan mengisi kuesioner online yang dikirimkan pada nomor Whatsapp responden. Dari 195 responden yang telah memenuhi kriteria penelitian.

Pengembangan SEM

Model dikembangkan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah melalui program SmartPLS. Gambar di bawah ini menampilkan model penelitian yang digunakan beserta indikator-indikatornya



Gambar 2 Pengembangan SEM

Sumber: (Peneliti, 2024)

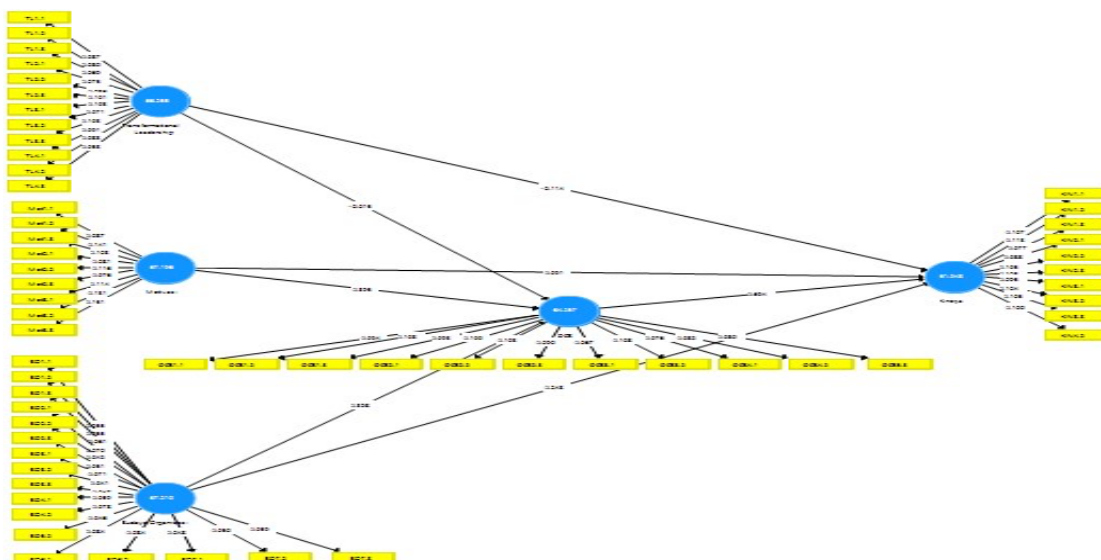
Gambar di atas menunjukkan model SEM yang digunakan dalam penelitian ini, dengan *Transformational Leadership* (TL), Budaya Organisasi (BO), dan Motivasi (MOT) sebagai variabel independen, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel mediator, dan Kinerja (KIN) sebagai variabel dependen. Setiap variabel terdiri dari beberapa indikator yang dijelaskan sebagai berikut:

Transformational Leadership (TL), terdiri dari: Idealized Influence (TL1), Inspirational Motivasi (TL2), Intellectual Stimulation (TL3) dan Individualized Consideration (TL4); Motivasi terdiri dari: Existence (MOT1), Relatedness (MOT2), Growth (MOT3); Budaya Organisasi (BO) terdiri dari: Inovasi dan Pengambilan Risiko (BO1), Perhatian terhadap Detail (BO2), Orientasi pada Hasil (BO3), Orientasi pada Manusia (BO4), Orientasi pada Tim (BO5), Agresivitas (BO6), dan Stabilitas (BO7); *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terdiri dari: Altruism (OCB1), Conscientiousness (OCB2), Sportmanship (OCB3), Courtesy (OCB4), Civic Virtue (OCB5); Kinerja (KIN) terdiri dari: Efektifitas dan Efisiensi (KIN1), Tanggung Jawab (KIN2), Disiplin (KIN3), Inisiatif (KIN4).

Dalam model ini, terdapat beberapa jalur hubungan yang dapat diinterpretasikan. Pertama, dimana variabel OCB sebagai variabel endogen, terdapat 3 jalur hubungan, yaitu *Transformational Leadership* secara langsung terhadap OCB, Motivasi secara langsung terhadap OCB, dan Budaya Organisasi secara langsung terhadap OCB. Kedua, dimana variabel Kinerja sebagai variabel endogen, terdapat 4 hubungan secara langsung dan 3 hubungan secara tidak langsung (mediasi), yaitu *Transformational Leadership* secara langsung terhadap Kinerja, Motivasi secara langsung terhadap Kinerja, Budaya Organisasi secara langsung terhadap Kinerja, OCB secara langsung terhadap Kinerja, *Transformational Leadership* terhadap Kinerja melalui OCB, Motivasi terhadap Kinerja melalui OCB, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui OCB.

Outer Model

Hasil pengolahan data dengan PLS Algorithm menghasilkan gambar outer model seperti di bawah ini:



Gambar 3 Outer Model

Dalam hasil outer model, dari 67 indikator reflektif yang digunakan dalam model penelitian, 59 indikator berhasil dipertahankan. Indikator yang dieliminasi adalah BO 4.3, BO 5.1, BO 6.3, OCB3.3, OCB 5.1, OCB5.2, KIN4.1, dan KIN 4.3. Eliminasi ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas model. Berdasarkan Gambar 4.3, semua 59

indikator yang tersisa telah terbukti reliabel dalam mengukur konstruk sesuai dengan nilai outer loading yang disyaratkan (Hair et al., 2019). Selanjutnya, akan dijelaskan secara terperinci hasil evaluasi outer model.

Berdasarkan hasil pengujian yang dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah, didapatkan keseluruhan 59 indikator-indikator dari variabel pada model penelitian telah memiliki nilai outer loading sesuai yang disyaratkan.

Tabel 2 Nilai Outer Loading

Indikator		Budaya Organisasi	Kinerja	Motivasi	OCB	Transformational Leadership
1	BO1.1	0,817				
2	BO1.2	0,781				
3	BO1.3	0,775				
4	BO2.1	0,690				
5	BO2.2	0,680				
6	BO2.3	0,752				
7	BO3.1	0,722				
8	BO3.2	0,688				
9	BO3.3	0,757				
10	BO4.1	0,736				
11	BO4.2	0,698				
12	BO5.2	0,644				
13	BO6.1	0,714				
14	BO6.2	0,708				
15	BO7.1	0,745				
16	BO7.2	0,696				
17	BO7.3	0,752				
18	KIN1.1		0,782			
19	KIN1.2		0,810			
20	KIN1.3		0,719			
21	KIN2.1		0,766			
22	KIN2.2		0,850			
23	KIN2.3		0,811			
24	KIN3.1		0,819			
25	KIN3.2		0,861			
26	KIN3.3		0,815			
27	KIN4.2		0,783			
28	Mot1.1			0,633		
29	Mot1.2			0,744		
30	Mot1.3			0,752		
31	Mot2.1			0,636		

32	Mot2.2			0,743		
33	Mot2.3			0,665		
34	Mot3.1			0,763		
35	Mot3.2			0,738		
36	Mot3.3			0,836		
37	OCB1.1				0,740	
38	OCB1.2				0,831	
39	OCB1.3				0,780	
40	OCB2.1				0,765	
41	OCB2.2				0,812	
42	OCB2.3				0,718	
43	OCB3.1				0,650	
44	OCB3.2				0,836	
45	OCB4.1				0,656	
46	OCB4.2				0,667	
47	OCB5.3				0,614	
48	TL1.1					0,555
49	TL1.2					0,821
50	TL1.3					0,774
51	TL2.1					0,674
52	TL2.2					0,808
53	TL2.3					0,841
54	TL3.1					0,827
55	TL3.2					0,636
56	TL3.3					0,764
57	TL4.1					0,786
58	TL4.2					0,779
59	TL4.3					0,682

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan data outer loading yang ditampilkan dalam Tabel 2., dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam model penelitian ini telah terbukti reliabel dalam mengukur konstruk masing-masing.

Dalam analisis outer model ini, uji reliabilitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai Cronbach's alpha dan composite reliability (Hair et al., 2019; Hair et al., 2020). Nilai batas yang digunakan sebagai acuan adalah Cronbach's alpha di atas 0,7 sebagai batas bawah, sedangkan composite reliability diharapkan berada di antara 0,7 dan 0,95. Nilai composite reliability di atas 0,95 dianggap sebagai batas atas, karena jika lebih tinggi dari nilai tersebut, kemungkinan terdapat redundansi penggunaan indikator (Hair et al., 2019).

Tabel 3 Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil
Budaya Organisasi	0,945	0,950	Reliabel
Kinerja	0,938	0,948	Reliabel
Motivasi	0,887	0,909	Reliabel
OCB	0,914	0,928	Reliabel
Transformational Leadership	0,928	0,939	Reliabel

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan Tabel 3, nilai Cronbach's alpha untuk semua variabel telah memenuhi syarat dengan nilai di atas 0,7 (Hair et al., 2019; Hair et al., 2020). Selain itu, semua variabel juga memiliki nilai composite reliability antara 0,7 dan 0,95, sesuai dengan rekomendasi, dan tidak ditemukan adanya redundansi indikator (Hair et al., 2019). Dari hasil uji reliabilitas ini, dapat disimpulkan bahwa semua indikator menunjukkan konsistensi internal yang baik, sehingga dinyatakan reliabel untuk mengukur konstruk masing-masing.

Langkah berikut dalam analisis outer loading, setelah menguji reliabilitas, adalah menilai validitas konstruk, yang dalam model reflektif disebut sebagai validitas konvergen. Nilai acuan yang digunakan sebagai batas bawah yang diterima adalah rata-rata varian atau average variance extracted (AVE) dari indikator-indikator suatu konstruk. Sebuah variabel laten atau konstruk dianggap valid jika nilai AVE-nya lebih dari 0,50 (Hair et al., 2019; Hair et al., 2020).

Tabel 4 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
Budaya Organisasi	0,530	Valid
Kinerja	0,644	Valid
Motivasi	0,527	Valid
OCB	0,544	Valid
<i>Transformational Leadership</i>	0,563	Valid

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan Tabel 4. nilai average variance extracted (AVE) untuk setiap variabel menunjukkan bahwa semua variabel dalam model penelitian ini memiliki nilai lebih dari 0,50, sesuai dengan persyaratan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam model penelitian ini telah dianggap valid untuk mengukur konstruk masing-masing secara bersama-sama.

Langkah berikutnya yaitu pengujian validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda satu sama lain. Berikut adalah hasil perhitungannya:

Table 5 Discriminant Validity Test

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
OCB <-> Motivasi	0,849
BO <-> Motivasi	0,898
BO <-> OCB	0,817
Kinerja <-> Motivasi	0,764
Kinerja <-> OCB	0,894
Kinerja <-> BO)	0,741
<i>Transformational Leadership</i> <-> Motivasi	0,687
<i>Transformational Leadership</i> <-> OCB	0,614
<i>Transformational Leadership</i> <-> BO	0,807
<i>Transformational Leadership</i> <-> Kinerja	0,498

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) bertujuan untuk menilai sejauh mana konstruk-konstruk dalam model penelitian ini berbeda satu sama lain. Berdasarkan hasil pengujian, semua nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0.90 yang diusulkan oleh Heir et al. (2022: 123). Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik.

Nilai HTMT antara OCB dan Motivasi adalah 0.849. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan yang kuat antara kedua konstruk tersebut, mereka tetap dapat dibedakan dengan baik. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran, tetapi keduanya tetap merupakan konstruk yang berbeda. Nilai HTMT antara Budaya Organisasi dan Motivasi adalah 0.898, mendekati batas 0.90, tetapi tetap berada di bawah ambang batas. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi memiliki hubungan yang sangat kuat, namun masih dapat dibedakan sebagai konstruk yang terpisah. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan, tetapi kedua konsep ini tidak sepenuhnya tumpang tindih.

Nilai HTMT antara Budaya Organisasi dan OCB adalah 0.817. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat cenderung meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan, tetapi kedua konstruk tersebut masih bisa dibedakan dengan jelas. Nilai HTMT antara Kinerja dan Motivasi adalah 0.764, menunjukkan hubungan yang moderat antara kedua konstruk. Motivasi karyawan berkontribusi terhadap kinerja mereka, namun tetap dapat dibedakan sebagai konstruk yang berbeda.

Nilai HTMT antara Kinerja dan OCB adalah 0.894, mendekati batas 0.90, tetapi tetap valid. Ini menunjukkan bahwa OCB sangat terkait dengan kinerja karyawan, namun masih bisa dibedakan sebagai dua konstruk yang berbeda. Nilai HTMT antara Kinerja dan Budaya

Organisasi adalah 0.741. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi yang baik dan peningkatan kinerja karyawan, namun kedua konstruk tersebut tetap terpisah.

Nilai HTMT antara *Transformational Leadership* dan Motivasi adalah 0.687, menunjukkan hubungan yang moderat antara kedua konstruk. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan, tetapi mereka tetap merupakan konstruk yang berbeda. Nilai HTMT antara *Transformational Leadership* dan OCB adalah 0.614. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang moderat dengan OCB, namun keduanya tetap dapat dibedakan.

Nilai HTMT antara *Transformational Leadership* dan Budaya Organisasi adalah 0.807. Ini menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua konstruk, di mana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi budaya organisasi, namun mereka tetap merupakan konstruk yang berbeda. Nilai HTMT antara *Transformational Leadership* dan Kinerja adalah 0.498. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih lemah dengan kinerja karyawan dibandingkan dengan konstruk lainnya, namun keduanya tetap dapat dibedakan dengan baik.

Inner Model (Model Struktural)

Setelah mengevaluasi outer model dalam analisis data dengan PLS-SEM, langkah berikutnya adalah menilai inner model atau model struktural. Pada tahap ini, dilakukan uji hipotesis two-tailed dengan metode re-sampling menggunakan bootstrapping melalui perangkat lunak SmartPLS®.

Multicollinearity Test (VIF)

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk memastikan bahwa tidak ada korelasi yang terlalu tinggi antara indikator-indikator dalam setiap konstruk, yang dapat menyebabkan masalah dalam analisis regresi. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian multikolinearitas menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk masing-masing item dalam penelitian ini.

Table 6 Multicollinearity Test

Item	VIF	Item	VIF	Item	VIF	Item	VIF
BO1.1	3,934	BO7.2	3,301	Mot2.1	1,623	OCB4.2	2,083
BO1.2	3,706	BO7.3	3,957	Mot2.2	2,034	OCB5.3	1,527
BO1.3	2,554	KIN1.1	2,732	Mot2.3	1,732	TL1.1	1,417
BO2.1	1,915	KIN1.2	3,069	Mot3.1	2,001	TL1.2	2,763
BO2.2	2,215	KIN1.3	1,906	Mot3.2	2,131	TL1.3	2,467

BO2.3	2,663	KIN2.1	2,451	Mot3.3	2,856	TL2.1	1,803
BO3.1	2,185	KIN2.2	3,621	OCB1.1	2,172	TL2.2	2,518
BO3.2	2,536	KIN2.3	2,956	OCB1.2	3,112	TL2.3	3,241
BO3.3	3,375	KIN3.1	3,279	OCB1.3	2,407	TL3.1	2,923
BO4.1	2,354	KIN3.2	4,013	OCB2.1	2,672	TL3.2	1,759
BO4.2	2,175	KIN3.3	2,704	OCB2.2	3,096	TL3.3	2,826
BO5.2	2,051	KIN4.2	2,467	OCB2.3	2,002	TL4.1	2,946
BO6.1	3,399	Mot1.1	1,702	OCB3.1	1,731	TL4.2	2,403
BO6.2	3,171	Mot1.2	2,332	OCB3.2	2,897	TL4.3	1,910
BO7.1	2,993	Mot1.3	1,941	OCB4.1	1,938		

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Dari tabel 6, terlihat bahwa semua item memiliki nilai VIF di bawah 5, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan dalam model ini. Semua item dalam variabel *Transformational Leadership* (TL) memiliki nilai VIF antara 1,417 hingga 3,241. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang tinggi antara indikator-indikator dalam konstruk ini, sehingga multikolinearitas bukan merupakan masalah yang signifikan.

Nilai VIF untuk indikator-indikator Motivasi (Mot) berkisar antara 1,623 hingga 2,856. Ini juga menunjukkan tidak adanya multikolinearitas yang tinggi di antara indikator-indikator dalam konstruk ini, memastikan bahwa setiap item dapat berkontribusi secara independen terhadap pengukuran konstruk motivasi.

Untuk indikator-indikator Budaya Organisasi (BO), nilai VIF berkisar antara 1,915 hingga 3,957. Meskipun ada beberapa item dengan nilai VIF yang mendekati 4, semuanya tetap berada di bawah ambang batas 5, menunjukkan bahwa multikolinearitas tidak menjadi masalah dalam konstruk ini.

Nilai VIF untuk indikator-indikator OCB (OCB) berkisar antara 1,527 hingga 3,112. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator ini memiliki korelasi yang cukup rendah satu sama lain, sehingga tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan dalam pengukuran OCB.

Indikator-indikator Kinerja (KIN) memiliki nilai VIF yang berkisar antara 1,906 hingga 4,013. Meskipun beberapa item mendekati nilai 5, semua tetap berada di bawah batas yang disarankan. Ini menunjukkan bahwa multikolinearitas dalam konstruk kinerja juga tidak menjadi masalah.

Model (R Square)

Tabel berikut menyajikan nilai R-square dan R-square adjusted untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja (Performance).

Table 7 Kekuatan Model (R Square)

	R-square	R-square adjusted
OCB	0.655	0.649
Kinerja	0.711	0.705

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 7, nilai R Square dan R Square Adjusted untuk konstruk OCB dan Kinerja menunjukkan kekuatan model yang sangat baik. Nilai R Square untuk OCB adalah 0.655 dan nilai R Square Adjusted adalah 0.649. Ini menunjukkan bahwa sekitar 65.5% variabilitas dalam OCB dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, seperti *Transformational Leadership*, Motivasi, dan Budaya Organisasi. Berdasarkan pedoman Hair et al. (2019), nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan yang kuat dalam menjelaskan konstruk OCB. Nilai adjusted yang sedikit lebih rendah menunjukkan penyesuaian yang memperhitungkan jumlah prediktor dalam model, tetapi tetap berada dalam kategori kuat, menegaskan reliabilitas model ini.

Nilai R Square untuk Kinerja adalah 0.711 dan nilai R Square Adjusted adalah 0.705. Ini menunjukkan bahwa sekitar 71.1% variabilitas dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, termasuk *Transformational Leadership*, Motivasi, Budaya Organisasi, dan OCB. Nilai ini juga menunjukkan kekuatan model yang sangat kuat dalam menjelaskan konstruk kinerja karyawan. Nilai adjusted yang sedikit lebih rendah memperhitungkan kompleksitas model tetapi tetap dalam kategori kuat, menegaskan bahwa model ini secara konsisten dapat menjelaskan kinerja karyawan dengan baik.

Effect Size (F Square)

Pengujian ukuran efek (Effect Size) menggunakan F Square bertujuan untuk menilai seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Tabel berikut menyajikan nilai F Square untuk hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

Table 8 Effect Size (F Square)

	f-square
Motivasi -> OCB	0.174
Motivasi -> Kinerja	0.008
OCB -> Kinerja	0.497
Budaya Organisasi -> OCB	0.121
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.041
<i>Transformational Leadership</i> -> OCB	0.000
<i>Transformational Leadership</i> -> Kinerja	0.028

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 8, nilai F Square sebesar 0.000 menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berdampak langsung pada perilaku ekstra peran karyawan dalam konteks model ini. Nilai F Square sebesar 0.028 menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0.15 untuk pengaruh sedang, mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional hanya sedikit berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Nilai F Square sebesar 0.174 menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh sedang terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan pedoman Hair et al. (2019), nilai ini berada di atas ambang batas 0.15 untuk pengaruh sedang, menunjukkan bahwa meskipun ada pengaruh yang signifikan, kontribusinya terhadap variabilitas OCB adalah sedang atau tidak besar. Nilai F Square sebesar 0.008 menunjukkan bahwa Motivasi hampir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai ini jauh di bawah ambang batas 0.02 untuk pengaruh kecil, yang mengindikasikan bahwa motivasi karyawan tidak secara langsung berkontribusi pada kinerja mereka dalam model ini.

Nilai F Square sebesar 0.121 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh kecil terhadap OCB. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0.15 untuk pengaruh sedang. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan OCB, tetapi pengaruhnya tidak dominan atau kecil. Nilai F Square sebesar 0.041 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0.15 untuk pengaruh sedang, yang mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi berkontribusi pada kinerja karyawan, pengaruhnya tidak terlalu besar.

Nilai F Square sebesar 0.497 menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Nilai ini jauh di atas ambang batas 0.35 untuk pengaruh besar, menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran karyawan secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Ini mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Estimasi (Q Square)

Dalam analisis kualitas model pada PLS-SEM, langkah berikutnya adalah melakukan uji Q-squared. Uji ini bertujuan untuk menilai kemampuan prediksi relevansi (predictive relevance) dari suatu variabel laten dalam model penelitian (Hair & Sarstedt, 2021).

Tabel berikut menyajikan nilai Q² untuk variabel-variabel dalam penelitian ini.

Tabel 9 Keakuratan Estimasi (Q Square)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
OCB	2145,000	1404,569	0,345
Kinerja	1950,000	1068,737	0,452

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 9, nilai Q^2 untuk OCB adalah 0.345, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik untuk variabel ini menunjukkan kemampuan prediksi yang sedang. Nilai Q^2 di atas 0 menunjukkan bahwa model ini dapat memprediksi OCB dengan akurasi yang relatif baik. Ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen dalam model memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variabilitas OCB, sehingga estimasi untuk variabel ini cukup akurat. Nilai Q^2 untuk Performance adalah 0.452, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sedang baik untuk variabel ini. Nilai Q^2 yang mendekati 0.5 menunjukkan bahwa model ini dapat memprediksi kinerja karyawan dengan akurasi yang cukup tinggi. Ini berarti variabel-variabel independen dalam model, seperti *Transformational Leadership*, Motivasi, Budaya Organisasi, dan OCB memberikan kontribusi yang baik dalam menjelaskan variabilitas kinerja karyawan.

Pada uji Q-squared selanjutnya digunakan metode PLS Predict pada menu kalkulasi SmartPLS™. Adapun metode ini dikembangkan oleh Shuemeli et al., (2018) yang diklaim lebih akurat dari blindfolding. Kemampuan prediksi PLS Predict dianggap lebih sensitif apabila terjadi perubahan pada input parameter data. Selanjutnya dalam PLS Predict juga dapat dibandingkan error dari model PLS dengan error dari model linier (LM), bila error pada PLS lebih kecil maka dikatakan memiliki predictive power. Pada tabel dibawah ini terdapat nilai Q^2 dan nilai $Q^2_Predict$ sebagai perbandingan:

Tabel 10 Nilai Q-Square

Variabel	Q^2	$Q^2_Predict$
OCB	0,345	0,630
Kinerja	0,452	0,543

Sumber: Hasil olah data PLS-SEM penelitian (2024)

Dari tabel diatas dapat dikonfirmasi melalui nilai $Q^2_Predict$ bahwa variabel OCB mempunyai nilai $Q^2_Predict$ yang lebih besar dari nilai Q^2 dan merupakan large predictive relevance. Hal tersebut menunjukkan bahwa model ini mampu memprediksi output yang sama bila terjadi perubahan atau variasi pada input data. Karenanya, dapat disimpulkan model penelitian ini dengan menggunakan tiga variabel independent dan satu variabel mediasi dikatakan telah mencukupi untuk diterapkan pada penelitian selanjutnya. Pengembangan lebih lanjut untuk model ini dapat dilakukan dengan ukuran sampel yang lebih besar yang dipilih dengan kriteria yang lebih ketat agar menghasilkan kemampuan prediksi yang lebih baik lagi.

Pengujian Hipotesis

Tahap paling penting dalam analisis inner model atau model struktural pada penelitian ini adalah mengevaluasi nilai signifikansi dan koefisien hubungan antar variabel dalam model penelitian. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan koefisien jalur, termasuk nilai original sample/path coefficient, sample mean, standard deviation, T statistics, dan P values.

Table 11 Pengujian Hipotesis Berdasarkan Koefisien Jalur

Hipotesis		Path Coefficient	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Hipotesis 1	Transformational Leadership → Kinerja Perawat	-0,134	-0,132	0,058	2,306	0,022	Berpengaruh Negatif, signifikan
Hipotesis 2	Motivasi → Kinerja Perawat	0,093	0,093	0,079	1,181	0,238	Berpengaruh positif, tidak signifikan
Hipotesis 3	Budaya Organisasi → Kinerja Perawat	0,242	0,244	0,093	2,619	0,009	Berpengaruh Positif, signifikan
Hipotesis 4	OCB → Kinerja Perawat	0,645	0,645	0,072	8,961	0,000	Berpengaruh Positif, signifikan
Hipotesis 5	Transformational Leadership → OCB	-0,019	-0,019	0,079	0,244	0,807	Berpengaruh Negatif, tidak signifikan
Hipotesis 6	Motivasi → OCB	0,434	0,434	0,079	5,495	0,000	Berpengaruh Positif, signifikan
Hipotesis 7	Budaya Organisasi → OCB	0,428	0,433	0,095	4,495	0,000	Berpengaruh Positif, signifikan
Hipotesis 8	Transformational Leadership → OCB → Kinerja Perawat	-0,012	-0,012	0,050	0,246	0,806	Berpengaruh Negatif, tidak signifikan
Hipotesis 9	Motivasi → OCB → Kinerja Perawat	0,280	0,280	0,063	4,453	0,000	Berpengaruh Positif, signifikan
Hipotesis 10	Budaya Organisasi → OCB → Kinerja Perawat	0,276	0,278	0,067	4,095	0,000	Berpengaruh Positif, signifikan

Sumber: (Hasil olah data, 2024)

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 11, menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0.134 dengan nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks ini mungkin tidak cocok atau tidak efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien jalur sebesar 0,093 dengan nilai $p > 0.05$ menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa motivasi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja dalam model ini.

Koefisien jalur sebesar 0.242 dengan nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien jalur sebesar 0.645 dengan nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa perilaku ekstra peran karyawan memiliki dampak positif yang besar terhadap kinerja mereka.

Koefisien jalur sebesar -0.019 dengan nilai $p = 0.807$ atau $p > 0.05$ menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap OCB. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi perilaku ekstra peran karyawan dalam model ini.

Koefisien jalur sebesar 0.434 dengan nilai $p < 0.01$ menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Ini berarti bahwa peningkatan motivasi karyawan secara langsung meningkatkan perilaku ekstra peran mereka.

Koefisien jalur sebesar 0.428 dengan nilai $p < 0.01$ menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan.

Koefisien jalur sebesar 0.012 dengan nilai $p > 0.05$ menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Ini mengindikasikan bahwa OCB tidak memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan kinerja karyawan dalam model ini.

Koefisien jalur sebesar 0.276 dengan nilai $p < 0.01$ menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka secara tidak langsung melalui peningkatan OCB.

Koefisien jalur sebesar 0.276 dengan nilai $p < 0.01$ menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan extra peran atau OCB.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Transformational Leadership* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengandung makna bahwa dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi dalam peningkatan kinerja.
2. Motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja. Temuan ini mengandung makna bahwa motivasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja.
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja secara langsung.
4. *Transformational Leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan perilaku “ekstra peran” karyawan.
5. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku “ekstra peran” dalam bekerja.
6. Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan.
7. OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku “ekstra” karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja mereka.
8. *Transformational Leadership* tidak dimediasi oleh OCB dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.
9. OCB memediasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi meningkatkan OCB, yang selanjutnya meningkatkan kinerja.

10. OCB memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik meningkatkan OCB, yang selanjutnya meningkatkan kinerja.

Saran

Adapun rekomendasi yang dapat peneliti berikan berdasarkan temuan penelitian ini, antara lain:

1. Bagi objek penelitian, yaitu Rumah Sakit XYZ, sebaiknya fokus pada pengembangan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan perilaku ekstra peran staf keperawatan dan kinerja mereka. Program-program yang dapat meningkatkan motivasi karyawan perlu diimplementasikan, meskipun pengaruh langsung terhadap kinerja tidak signifikan, namun dapat meningkatkan OCB yang berpengaruh pada kinerja. RS XYZ juga sebaiknya meninjau kembali pendekatan kepemimpinan, mengingat pengaruh negatif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan perlu dievaluasi dan disesuaikan agar lebih efektif.
2. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti keterlibatan karyawan, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan sosial, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja staf keperawatan di rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, Maryam., Bader Al-Esmael, and Mohd. Nishat Faisal. (2017). "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar," *EuroMed Journal of Business*, 12.2, 163–88
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning [Organizational culture and management]*. Malmö: Liber AB
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial Motivasi on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2), 436-449. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Biswas, S. (2014). "Organizational Culture & Transformational leadership as Predictors of Employee Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*", Vol. 44 No. 4, pp.611-627.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational Leadership* and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Bumgarner, G. K. (2016). *Transformational Leadership in the public sector* (Doctoral dissertation, Walden University). <https://www.proquest.com/dissertations->

[theses/transformational-leadership-public-sector/docview/1790113287/se-2?accountid=17242](https://theses.transformational-leadership-public-sector/docview/1790113287/se-2?accountid=17242).

- Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2). 341–370.
- Dobell, A., (1989). The public administrator: God? Or entrepreneur? Or are they the same in the public service. *American Review of Public Administration* 19(1): 1–10.
- Eldon, D., Nugroho, J. E., & Widjaja, M. L. K. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Di Surabaya. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(1), 44–59. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53375>
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (Eighth Edition)*. UK: Cengage.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Third Edition)*. USA: Sage.
- Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203–214. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>.
- Kasali, R. (2018). *Disruption: Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan dalam Peradaban Uber*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence–Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition
- Mareny, R. (2021). The Relationship of Leadership and Motivasi to the Performance of Bah Kapul Puskesmas Employees in the Working Area of Siantar Sitalasari Sub-District Pematangsiantar City. *Medalion Journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 2(2), 76–80. <https://doi.org/10.59733/medalion.v2i2.29>.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. Boston, MA: Cengage Learning
- Ma'arif S dan Kartika L. (2012). *Manajemen Kinerja Sumberdaya Manusia*. Bogor (ID). IPB Press
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pradana, M. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 4. No 1. p 1-11
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). “Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513–63.
- Prawirosentono, Suyadi. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia “Kebijakan Kinerja Karyawan”*, Yogyakarta: BPFE UGM
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *The Academy of Management Review*, 22(1). 80.
- Parsons, T. (2005). *The social systems*. London. United Kingdom: Taylor and Francis e-Library.

- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge., (2017). *Organizational Behavior*, 17th. Edition, Pearson Education Limited, England
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. (2015). *Management*. Thirteen Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall, London.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge., (2017). *Organizational Behavior*, 17th. Edition, Pearson Education Limited, England
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Skakon, J., tafv, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2). 107–139.
- Tafvelin, Susanne. (2013). *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and Media Umeå.
- Tulung, J., & Ramdani, D. (2024). Political Connection and BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 16(3), 289-298. doi:http://dx.doi.org/10.21632/irjbs.16.3.289-298.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2). 214–228
- Wibowo. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1). 75–89.
- Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D., Chen Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Acad. Manage. J.* 48, 420–432. 10.5465/AMJ.2005.17407908
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Indeks