

Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Tenaga Perawat pada RSUD dr. Haulussy Ambon)

Olivia Laura Sahertian
Politeknik Negeri Ambon
Margono Setiawan
Lily Hendrasti Novadjaja
Universitas Brawijaya

***Abstract:** Successfulness and continuance of hospital it is very determined by organization member behavior. Practically, wrong behavior by organization member is an extra role behavior. This extra role behavior can increase organization performance by efficiency and effective in organization practice. Good quality of leadership, fulfilling job satisfaction and high commitment of organization from organization member can create good behavior. This research purpose is to analyze leadership influence, job satisfaction and organizational commitment towards Organizational Citizenship Behavior/OCB. The research conduct in RSUD dr. Haulussy Ambon, especially to nurse, the sample consist of 174 people as respondent. Data collected by questionnaire, interview and documentation, next the data in manner by using descriptive analysis and path analysis. The analysis result show that leadership have significant influence and positive towards OCB, job satisfaction have positive influenced towards OCB and organizational commitment have positive influence towards OCB. The analyze result either proving that leadership have indirect influence and positive towards OCB by job satisfaction, and also leadership have indirect influence and positive towards OCB by organizational commitment. In generally, organizational commitment gives biggest influence towards OCB.*

***Keywords:** Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Rumah sakit merupakan ujung tombak dalam mewujudkan keberhasilan Sistem Kesehatan Nasional (SKN) dituntut kemandirian dalam meningkatkan kualitas secara global khususnya kualitas jasa pelayanan masyarakat, maka harus dikelola secara profesional. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik di rumah sakit untuk menciptakan efisiensi, inovasi serta merespon kebutuhan pasien dan mewujudkan keunggulan kualitas pelayanan. Pola pikir yang bertumpu pada sikap (*attitude*) kerja harus

ditingkatkan dan dikembangkan dalam rangka pemberian pelayanan yang memuaskan. (Dr. dr. Siti Fadilah Supari, Sp.JP(K) dalam www.indonesia.go.id).

Menurut Widajat (2009), masalah utama yang dihadapi rumah sakit di Indonesia adalah:

- Dampak krisis internal rumah sakit : kurangnya komitmen SDM (terutama egosektoral tenaga ahli), inkonsistensi sistem organisasi dan kepemimpinan, perbedaan persepsi mengenai mutu layanan, keterbatasan dana, dan kurangnya semangat wirausaha dan budaya kerja.
- Dampak eksternal rumah sakit: masih adanya pandangan "stigma negatif" di mata masyarakat tentang citra dan mutu rumah sakit di Indonesia.

Alamat Korespondensi:

Olivia Laura Sahertian, Politeknik Negeri Ambon Jln. Ir. M. Putuhena Wailela – Ambon

Dengan adanya masalah-masalah ini, perencanaan yang jelas dan pasti serta sumber daya manusia yang kompeten untuk operasional dan pemeliharaan rumah sakit harus diperhatikan. Manajemen sumber daya manusia yang ada di rumah sakit harus baik agar dihasilkan *output* yang baik pula sehingga, mampu memahami keinginan dan kebutuhan pasien dengan upaya memberikan pelayanan prima, dengan harapan pasien merasa puas atas pelayanan yang diberikan.

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000). Perilaku karyawan di tempat kerjanya dapat dikelompokkan ke dalam 2 jenis, perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas resminya (*in-role behavior*), dan perilaku di luar tugas resmi (*extra-role behavior*). Perilaku *extra-role* sangat penting artinya bagi keefektifan organisasi, yang dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi, terutama di tengah-tengah lingkungan bisnis yang sedang bergejolak saat ini. Dasar perilaku *extra-role* telah dikonseptualisasikan dan yang paling terkenal adalah *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Pareke, 2004).

"*Extra-role behavior*" atau OCB yaitu kebiasaan yang secara alami sesuai dengan keinginan hati dan biasanya tidak mengikuti sistem balas jasa formal (Podsakoff, dkk, 1996, Netemeyer, dkk, 1997 dalam Ackfeldt dan Coote, 2005). OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui efisiensi dan efektivitas dalam praktek organisasi (Netemeyer, dkk, 1997 dan Organ, 1988 dalam Ackfeldt dan Coote, 2005).

Agar supaya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ditunjukkan dengan baik, maka gaya kepemimpinan dan keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Kualitas kepemimpinan ditentukan sejauhmana pemimpin mampu mengambil resiko, menginspirasi kepercayaan para pengikutnya, dan menciptakan sebuah peluang bagi kesuksesan organisasinya. Untuk mencapai itu, setidaknya terdapat beberapa kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin.

Banyak pemimpin organisasi yakin bahwa kepuasan pelanggan berasal dari pelayanan karyawan yang puas (Chowdary dan Saraswati dalam Jin, 2006). Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Kepuasan kerja menjadi faktor

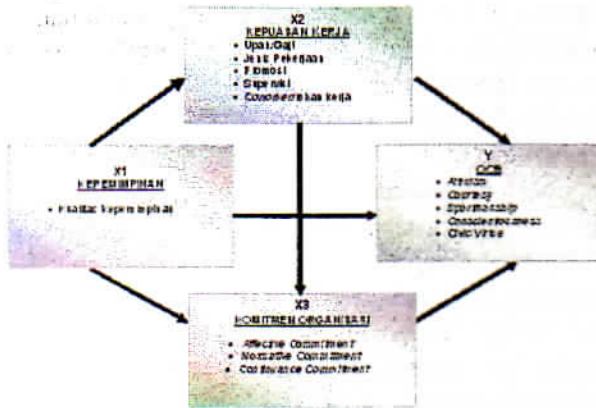
determinan utama dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pekerja (Wibowo, 2007). Menurut Spector dalam Robbins (2008), menyatakan bahwa adalah logis menganggap bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* seorang karyawan.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. (Mowday, 1982 dalam Sopiah). Organ dan Konovsky (1996) menyebutnya sebagai "*more likely to display organization citizenship behavior*", yang artinya komitmen organisasi lebih memungkinkan untuk karyawan menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Koslowsky, Caspy dan Lazar (1988) menyimpulkan dampak yang timbul dari adanya komitmen organisasi adalah menunjukkan perilaku peran ekstra yang lebih tinggi (*higher organizational citizenship behavior*).

Penelitian yang mengkaitkan OCB dengan komitmen organisasi dan keduanya memiliki hubungan, dibuktikan oleh Sangmook (2006). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Williams dan Anderson (1991) dalam Ackfeldt dan Coote (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berhubungan dengan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2005) menyatakan bahwa *job attitudes*/perilaku kerja (yang didalamnya terdiri atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi) memiliki hubungan dengan OCB. Penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja juga memberikan hasil yang berbeda. Studi empiris yang dilakukan oleh Gonzales dan Garazo (2006) membuktikan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Sangmook (2006) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Penelitian hubungan antara kepemimpinan dengan OCB dilakukan oleh Appelbaum, dkk (2004) dan hasilnya tidak terbukti. Penelitian ini juga dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2005) menunjukkan tidak ada hubungan antara dukungan pimpinan dengan OCB.

Singkatnya, penelitian ini akan melihat pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Studi Pada Tenaga Perawat di RSUD dr.

Haulussy Ambon). Berikut adalah kerangka konseptual penelitian dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

- H1 : Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara langsung yang positif terhadap kepuasan kerja (X2)
- H2 : Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara langsung yang positif terhadap komitmen organisasi (X3)
- H3 : Kepuasan kerja (X2) berpengaruh secara langsung yang positif terhadap komitmen organisasi (X3)
- H4 : Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara langsung yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior /OCB* (Y)
- H5 : Kepuasan kerja (X2) berpengaruh secara langsung yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y)
- H6 : Komitmen organisasi (X3) berpengaruh secara langsung yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y)
- H7 : Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja
- H8 : Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja
- H9 : Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi
- H10 : Kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (eksplanatori) dengan pendekatan *survey*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis dan secara umum data disajikan dalam bentuk angka-angka yang dihitung melalui uji statistik.

Penelitian dilakukan di RSUD dr. Haulussy Ambon, dengan populasi adalah tenaga perawat. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode "simple random sampling". Dengan menggunakan rumus Slovin, maka jumlah sampel yang dijadikan responden adalah 174 orang. Data yang digunakan adalah data "cross section".

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuisioner. Dalam kuisioner ada indikator dan item pertanyaan. Untuk mengukur indikator, item-item pertanyaan dalam penelitian ini akan dibuat skoring dengan menggunakan skala *likert*. Sehingga variabel dijabarkan menjadi indikator terukur yang dapat dijadikan tolak ukur membuat item-item pertanyaan. Alternatif jawaban terdiri dari 5 (lima) alternatif pilihan yang mempunyai tingkatan sangat rendah sampai dengan sangat tinggi (bernilai 1 s/d 5) yang diterapkan secara bervariasi sesuai pertanyaan.

Variabel kepemimpinan, dalam hal ini kualitas kepemimpinan dikutip dari Teori *Path-Goal* yang diadaptasi dari Ackfeldt dan Coote (2005) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie (1989) dalam Moorman (1993). Setiap item dalam setiap dimensi akan dinilai dengan skala *likert* (5 = selalu, 4 = sering, 3 = kadang-kadang, 2 = sangat jarang, 1 = tidak pernah). Instrumen kepuasan kerja diadaptasi dari Melia' and Peiro' (1989) dalam Saura *et al.* (2005) serta komitmen organisasi diadaptasi dari McDonald and Makin, 2000; Jacobsen, 2000 dalam Malhotra dan Mukherjee (2004) dan setiap item akan diukur dengan skala *likert* (5=sangat setuju, 4=setuju, 3=netral, 2=tidak setuju, 1=sangat tidak setuju).

Untuk menguji hipotesis, maka alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

HASIL

Hasil path analysis

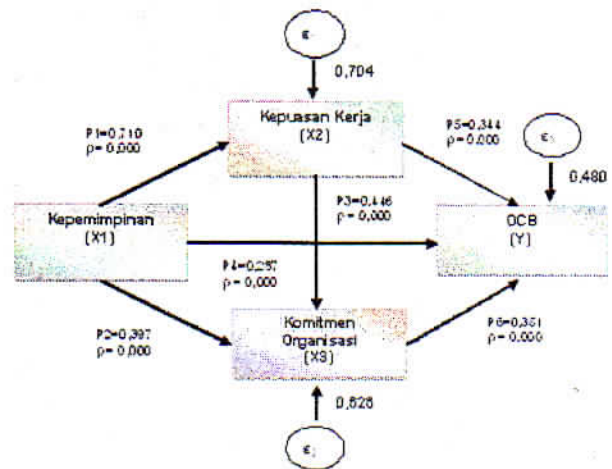
Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*, serta komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil analisis juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja, kepemimpinan terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja, kepemimpinan terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh tidak langsung bukan merupakan pengaruh yang dominan jika dibandingkan dengan dengan pengaruh langsung. Ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini berarti bahwa pengaruh langsung memiliki pengaruh yang lebih besar untuk menjelaskan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Hipotesis 1: "kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja". Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur yang positif, yang berarti adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ackfeldt dan Coote (2000,2005), serta Kaihatu dan Rini (2007). Namun Appelbaum, *et al.* (2004) menyatakan tidak ada pengaruh



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 2: "kepemimpinan berpengaruh secara langsung yang positif terhadap komitmen organisasi". Hipotesis ini diterima, yang dibuktikan oleh hasil perhitungan analisis yang menunjukkan nilai koefisien jalur adalah positif. Pembuktian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2005), Kaihatu dan Rini (2007) serta Lagomarsino dan Cordona (2003). Pendapat ini berbeda dengan hasil penelitian Ackfeldt dan Coote (2000) yang menyatakan tidak ada pengaruh antara kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Hipotesis 3: "kepuasan kerja berpengaruh secara langsung yang positif terhadap komitmen organisasi", diterima. Nilai koefisien yang positif menunjukkan adanya hubungan yang positif, dibuktikan oleh Ackfeldt dan Coote (2000), Kim (2006), Kaihatu dan Rini (2007), serta

Tabel 1. Ringkasan Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Standardize Coefficients	t hitung	Sig	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	Kepuasan kerja (X2)	0,710	13,212	0,000	Signifikan
	Komitmen organisasi(X3)	0,397	5,836	0,000	Signifikan
	OCB (Y)	0,287	4,868	0,000	Signifikan
Kepuasan kerja (X2)	Komitmen organisasi(X3)	0,446	6,558	0,000	Signifikan
	OCB (Y)	0,344	5,881	0,000	Signifikan
Komitmen organisasi(X3)	OCB (Y)	0,351	5,982	0,000	Signifikan

Markovits, *et al.* (2007). Jika kepuasan kerja perawat terpenuhi dan semakin meningkat, maka perawat akan semakin komit pada RSUD dr. Halulussy.

- Hipotesis 4: "kepemimpinan berpengaruh langsung yang positif terhadap OCB" dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Bukti adanya pengaruh langsung kepemimpinan dengan OCB ini sesuai dan sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Lagomarsino dan Cordona (2003), Gonzalez dan Garazo (2006) serta Kaihatu dan Rini (2007).
- Hipotesis 5: "Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB" dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB juga dibuktikan oleh Ackfeldt dan Coote (2005), Kaihatu dan Rini (2007) serta Moorman (1993). Kepuasan kerja merupakan ukuran paling kuat yang menghubungkan OCB (Alotaibi, 2001). Kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dan positif dengan OCB tercermin dalam sikap menolong (*altruism*) dan sikap mementingkan kepentingan umum (*civic virtue*). Penelitian ini bertolak belakang dengan yang dibuktikan oleh Appelbaum, *et al* (2004), Kim (2006) serta Ackfeldt dan Coote (2000), yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB.
- Hipotesis 6: "komitmen organisasi berpengaruh langsung yang positif terhadap OCB" dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Pernyataan di atas sejalan dengan pembuktian yang dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2000, 2005), Kim (2006) serta Lagomarsino dan Cordona (2003), yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- Hipotesis 7: "kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen

organisasi melalui kepuasan kerja" diterima. Pembuktian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2000) yang menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

- Hipotesis 8: "kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja" diterima. Kualitas kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya perawat menerapkan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Terdapat pengaruh yang positif terlihat pada nilai koefisien jalur yang positif. Hasil penelitian ini didukung oleh Ackfeldt dan Coote (2005).
- Hipotesis 9: "kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi" diterima. Pembuktian bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi ini sejalan dengan Lagomarsino dan Cordona (2003) yang mengungkapkan adanya pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan terhadap OCB melalui komitmen organisasi.
- Hipotesis 10: "kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Kim (2006) membuktikan adanya pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Padahal, dibuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap OCB, tetapi melalui komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap OCB. Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi.

Implikasi Penelitian

Perilaku anggota organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Sebagai lembaga yang memberikan pelayanan kesehatan, maka kualitas pelayanan harus diutamakan untuk meningkatkan kepuasan kepada masyarakat pengguna jasa rumah sakit.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka RSUD dr. Haulussy Ambon dapat meningkatkan OCB melalui kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kualitas kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi harus ditingkatkan guna meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* perawat.

Pemimpin yang berkualitas sangat diperlukan untuk mengelola rumah sakit. Pemimpin yang diperlukan adalah pemimpin yang selalu memberikan dukungan kepada bawahan dalam menjalankan pekerjaan, pemimpin yang andal dalam mengkoordinasikan pekerjaan, pemimpin yang memperhatikan pendapat bawahan dalam mengambil keputusan, pemimpin yang akrab dengan bawahan serta pemimpin yang selalu menjalin komunikasi dengan bawahan. Semakin meningkatnya kualitas kepemimpinan RSUD dr. Haulussy, maka akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* perawat.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja perawat dinilai sudah baik, namun indikator gaji menunjukkan nilai terendah. Rata-rata indikator gaji rendah yang mengindikasikan bahwa mereka belum terlalu puas dengan gaji yang diterima. Ini juga diperkuat dengan jawaban responden dalam pertanyaan terbuka, yang menjawab belum puas. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji, tunjangan dan kesejahteraan perawat harus lebih diperhatikan. Indikator promosi juga harus diperhatikan, karena berdasarkan nilai rata-ratanya masih rendah. Begitu pula jawaban pada pertanyaan terbuka bahwa pelatihan untuk pengembangan hanya ditujukan pada perawat senior, sehingga diperlukan penyelenggaraan pelatihan yang merata pada semua perawat.

Komitmen perawat RSUD dr. Haulussy dapat dikatakan baik, dan yang paling baik adalah komitmen afektif dan komitmen normatif, dan hal ini harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Perawat yang memiliki komitmen afektif dan normatif akan

menunjukkan usaha terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan bekerja atas dasar keinginan mereka sendiri. Sedangkan karyawan dengan dasar komitmen normatif akan menampilkan usaha terbaik sebagai balasan kepada perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh, komitmen berpengaruh lebih besar terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB* perawat. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan oleh perawat RSUD dr. Haulussy sudah sangat baik, dan hal ini harus diperhatikan dan dipertahankan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka pimpinan RSUD dr. Haulussy dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perawat untuk menunjukkan OCB dengan baik, guna peningkatan mutu pelayanan. Jika pelayanan yang diberikan semakin baik, maka kepercayaan pada RSUD dr. Haulussy akan meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel-variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *OCB* merupakan perilaku peran ekstra dari anggota organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. *OCB* yang ditunjukkan perawat RSUD dr. Haulussy Ambon sudah baik, dan hal ini harus ditingkatkan guna meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Pemimpin yang berkualitas akan membuat perawat memiliki komitmen yang tinggi terhadap rumah sakit sebagai organisasi tempat ia mengabdikan. Indikasinya bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi.

Anggota organisasi yang puas akan menunjukkan komitmen yang tinggi. Perawat yang puas dengan apa yang diperoleh dari pekerjaannya akan memperlihatkan komitmen organisasi yang tinggi. Berdasarkan hasil pembahasan, adanya pengaruh secara langsung yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi perawat.

Meningkatnya kualitas kepemimpinan akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat. Ini berarti adanya pengaruh langsung yang positif antara kepemimpinan dengan *OCB*. Pemimpin yang berkualitas akan meningkatkan *OCB* perawat. Kepemimpinan juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja dan melalui komitmen organisasi. Kepemimpinan yang semakin ditingkatkan akan meningkatkan perawat untuk memperlihatkan *OCB* melalui kepuasan kerja. *OCB* juga akan meningkat jika terjadi peningkatan kepemimpinan yang baik melalui komitmen organisasi.

Karyawan yang lebih puas akan pekerjaannya akan lebih sering memperlihatkan *OCB*. Kepuasan kerja terbentuk atas pekerjaan itu sendiri, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa bila RSUD dr. Haulussy dapat meningkatkan kepuasan karyawan akan pekerjaan, akan memacu karyawan memperlihatkan *OCB*. Kepuasan kerja juga berpengaruh tidak langsung terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan kontribusi terbesar dalam mempengaruhi *OCB* secara langsung. Komitmen organisasi merupakan variabel yang lebih dominan jika dibandingkan dengan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja, disebabkan oleh latar belakang pendidikan perawat yang profesional dan mereka bersentuhan langsung dengan pasien (orang) sehingga mereka lebih komit dan loyal serta menunjukkan *OCB* yang tinggi.

Semakin tinggi kualitas kepemimpinan, maka perawat juga lebih tinggi komitmen organisasinya melalui kepuasan kerja. Perawat akan lebih komit jika ada peningkatan kualitas kepemimpinan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

Kualitas kepemimpinan yang semakin tinggi maka *OCB* yang ditunjukkan semakin tinggi pula melalui kepuasan kerja. Pemimpin yang berkualitas akan dapat meningkatkan *OCB* perawat secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Dengan kualitas kepemimpinan yang semakin ditingkatkan, *OCB* perawat akan semakin meningkat melalui komitmen organisasi. Peningkatan kualitas kepemimpinan meningkatkan *OCB* melalui komitmen organisasi.

Semakin tinggi kepuasan kerja perawat akan semakin meningkatkan *OCB* perawat secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Perawat akan lebih menunjukkan *OCB* bila kepuasan kerja meningkat yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Saran

Secara umum hasil penelitian dan deskripsi variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah baik, sehingga harus dipertahankan dan ditingkatkan guna peningkatan kualitas pelayanan RSUD dr Haulussy.

Ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan pemimpin dalam kualitasnya, yaitu menetapkan prosedur kerja yang tepat, memberikan teladan yang baik kepada bawahan, serta terbuka dan transparan. Pemimpin hendaknya lebih komunikatif dengan bawahan dalam menginformasikan perkembangan yang terjadi dalam rumah sakit kepada bawahan, sehingga bawahan sebagai bagian dari rumah sakit mengetahui kondisi rumah sakit yang sebenarnya.

Ketidakpuasan karena gaji dan keterlambatan hak yang semestinya diterima hendaknya menjadi perhatian pihak rumah sakit demi menciptakan kesejahteraan, sehingga faktor yang dapat menimbulkan adanya ketidakpuasan dapat diminimalisasi.

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti pada objek rumah sakit (tenaga medis) saat memberikan kuisioner hendaknya dapat menemui responden secara langsung/tatap muka. Akan lebih baik jika dilaksanakan dalam situasi dan kondisi yang kondusif bagi responden untuk mengisi pertanyaan yang diajukan, misalnya saat tidak bekerja. Dengan cara ini diharapkan dapat mengurangi bias yang dimungkinkan terjadi karena responden menjawab item pertanyaan dengan terburu-buru.

DAFTAR RUJUKAN

- Ackfeldt, A., dan L.Coote. 2005. A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting, *Journal of Business Research*. Vol 58:151-159.
- Ackfeldt, A., dan L.Coote. 2000. An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior. *Working Paper ANZMAC Publishing*. 494:217-222.

- Afifudin, dan Laksono, T. 1999. Persiapan RSUD dr. Haulussy Ambon Menjadi RSUD Swadana: Kajian Benchmarking Keuangan Dengan RSUD Tidar. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*. Vol. 02/ No. 04.
- Aldag, R., dan Reschke, W. 1997. Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc.* 608/833-3332. pp. 1-8.
- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Journal Public Personnel Management*. Vol. 30 No. 3. pp. 363-376.
- Appelbaum, et al. 2004. Organizational Citizenship Behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Decision, ABI/INFORM Research*. Vol.42:13-40.
- Ardana, K., Mujiati, N.W., dan Sriathi, A.A.A. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 2. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Malang.
- Armstrong, M. 2003. *Managing People*. PT Gramedia. Jakarta.
- Baron, Robert, A., dan Greenberg, J. 2003. *Behaviour in Organization*. Eighth edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Bass, B.M., dan B.J. Avolio. 1990. "Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14:21-27.
- Davis, K., dan John, W.N. 2002. *Organizational Behaviour: Behaviour at Work*. Eleventh Edition. McGraw-Hill. New York.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi terjemahan. Prenhallindo. Jakarta.
- Drucker, P.F. 1996. *The Leader Of The Future*, terjemahan Bob Widayartono. Gramedia, Jakarta.
- Ellickson, Mark, C., and K.Logsdon. 2001. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, State and Local Government. *Journal of Managerial*. 33 (3):173-84.
- Fachrista, I.A. 2008. Pengaruh Service Orientation, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada PT. BNI Persero, Tbk Cabang Sidoarjo), Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. CV Indoprint, Semarang.
- Gibson, James, L., dan John, M.I., James, H.D. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid 1. Edisi kedelapan. Alih bahasa Nunuk A. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Goleman, D., Richard, B., dan Anne Mc Kee. 2004. *Principial Leadership: Kepemimpinan berdasarkan Kecerdasan Emosi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gonzalez, J.V., and T.G. Garazo. 2006. Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management*. 17(1):23-50.
- Hair, A., Tatham, B. 1984. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Hardaningtyas, D. 2005. *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Ciizenship Behavior (OCB) Pegawai PT (persero) Pelabuhan Indonesia III*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya.
- Jin, H.C. 2006. The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Outcomes and Service Quality In The Five Major NCAA Conferences. *Record of Study. A & M University*, Texas.
- Kaihatu, Thomas, S., dan Rini, W.A. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. Vol.98: 49-61.
- Konovsky, M.A., dan Organ, D.W. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, pp.405-415.
- Kreitner, R., dan Angelo, K. 2001. *Organizational Behavior*. New York, McGraw Hill Companies Inc.
- Lagomarsino, R., dan Caedona, P. 2003. Relationship Among Leadership, Organizational Commitment and OCB In Uruguayan Health Institution. *Working Paper* No. 494 : 1-20.
- Leonard, D. 2005. *Quality Leadership*. Quality Texas Foundation.
- Leonard, Lori, N. 2001. Illegal Inappropriate and Unethical Behavior in an Information Technology Context: A study to Explain Influences. *Journal of The Association for Information Systems*. Vol. 1, Article 12.
- Lesmana, R. 2009. Pengaruh Profesionalisme Terhadap Implementasi Program SERVQUAL dan Kepuasan Pengguna Jasa Kesehatan (Studi Pada Pasien Rawat Jalan RSI Unisma), Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Locke, E.A. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed, Dunnette, MD, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Andi. Yogyakarta.

- Lytle, R.S., and J.E. Timmerman. 2006. Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective. *Journal of Services Marketing*. 20 (2):136-147.
- Maholtra. 1996. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Mutiah, D. 2005. *Hubungan Kecerdasan Emosional dan Komitmen terhadap Organisasi Dengan Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Terhadap Kepala Madrasah Tsanawiyah di DKI Jakarta)*. Tesis S2. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Netemeyer, R.G, Boles, J.S., McKee, D.O., and Mc Murrian, R. 1997. An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, vol. 61, no July, pp. 759-776.
- Nimran, U. 1999. *Perilaku Organisasi*. CV. Citra Media, Surabaya.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B. 2006. Organizational Citizenship Behavior : It's Nature, Antecedents and Consequences. Sage Publications, Inc, California.
- Oshagemi, T. 2003. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics* Vol. 30 No. 12, 2003 pp. 1210-1232, Emerald Group Publishing Limited.
- Oshagemi, T., dan Charles, H. 2003. Some aspects of overall job satisfaction: a binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 18 No. 4, 2003 pp. 357-367, Emerald Group Publishing Limited.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Bommer WH. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *J Manage*, vol 22(2):259-98.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J Manage*, Vol 26(3): 53-63.
- Ridwan, dan E.A. Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Rivai, V. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke delapan. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prentice-Hall. New Jersey.
- Santoso, S. 2001. *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT. Elex1 Media Komputindo. Jakarta.
- Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Simamora, B. 2005. *Analisis Multivariat Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Singarimbun, M., dan Effendi. 1995. *Metodologi Penelitian Survey*. Edisi Revisi LP3ES. Jakarta.
- Soejitno, S., Alkatiri, A., Ibrahim, E. 2000. *Reformasi Perumhaskitan Indonesia*. CV. Hastarimasta. Jakarta.
- Solimun. 2003. *Structural Equation Modelling LISREL dan AMOS*, Fakultas MIPA Universitas Brawijaya. Malang.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sudjana. 2001. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*, Tarsito. Bandung.
- Sugiyono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kedua. Ikatan Penerbit Indonesia. Bandung.
- Su-Yung Fu. 2000. The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates. Master's Tesis. URN: etd-0201101-153856.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Widajat, R. 2009. *Being a Great and Sustainable Hospital*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wijaya. 2000. *Analisis Statistika dengan Program SPSS 10.0*. Alfabeta. Bandung.
- www.indonesia.go.id, diakses tanggal 16 Desember 2009.
- Yukl, G. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT. Indeks. Jakarta.