

**PENGARUH *JOB SATISFACTION*  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
PADA RUMAH SAKIT PANTAI INDAH KAPUK DI JAKARTA**

Lidya Vania  
Sylvia Diana Purba<sup>1</sup>  
(Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta)

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test the effect of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) employees Hospital Pantai Indah Kapuk (RSPIK), Jakarta mediated by organizational commitment. Data was collected using a convenience sampling. There are 70 nurses, health workers and administration used as a sample. Data analysis methods used in this research is the analysis of the path by using analytical tools of Preacher-Hayes the Simple Mediation Model. The results of data processing using SPSS 22 for windows with macros and syntax. This research findings RSPIK employees have job satisfaction, organizational commitment and OCB are relatively high, where organizational commitment can be intervening variables on job satisfaction influence on organizational citizenship behavior (OCB) at Hospital Pantai Indah Kapuk in Jakarta.*

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

**1. PENDAHULUAN**

Salah satu bentuk perencanaan perusahaan yang baik adalah dalam perubahan pendayagunaan SDM yang berkualitas. SDM yang memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan adalah orang-orang yang menyediakan tenaga, kreativitas, dan bakat. Mereka memiliki tugas untuk mengarahkan kemana perusahaan harus berjalan menjadi lebih maju, mengembangkan perusahaan agar semakin besar, dan mencapai produktivitas yang tinggi bagi perusahaan. Karena itu, perusahaan harus berupaya mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (*turn over*). Pentingnya peran SDM dalam keunggulan bersaing menjadi faktor yang mendorong organisasi *concern* terhadap masalah SDM.

Penelitian ini dilakukan di sebuah organisasi rumah sakit yaitu Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk. Rumah sakit adalah suatu institusi yang pengelolaannya ditujukan untuk melayani masyarakat. Sebagai organisasi penyedia jasa dibutuhkan kecepatan pelayanan, keramahan, efektivitas tindakan serta kenyamanan bagi pasien dan pengunjung menjadi faktor kunci keberhasilan dalam pengelolaan sebuah rumah sakit. Ketika seseorang merasa puas pada pekerjaannya dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik, begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami

---

Dosen Purnawaktu Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini pasien dan pengunjung,tidak akan memuaskan. Dalam dunia kesehatan saat ini, persaingan antar rumah sakit di Indonesia semakin ketat. Untuk itu, setiap rumah sakit berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik dan optimal kepada pasiennya agar menjadi rumah sakit pilihan bagi masyarakat.

Sadar akan pentingnya peran SDM, yakni karyawan dalam membangun hubungan rumah sakit dan pasien, serta posisinya yang unik untuk menjembatani kesenjangan hubungan antara rumah sakit dan pasien yang mungkin saja terjadi, RSPIK terus mengupayakan mempromosikan budaya kerja sama di rumah sakit. Sejak dahulu hingga sekarang, SDM banyak menarik perhatian para ahli dari berbagai bidang kajian untuk turut serta dalam pengembangan perannya bagi produktivitas perusahaan. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, dibutuhkan karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya, tetapi dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk bertindak di luar tugas dan kewajibannya menurut kemauannya sendiri. Perilaku ini disebut *organizational citizenship behavior (OCB)* yang masuk dalam kategori *extra role behavior*.

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000), *OCB* menyediakan sarana untuk mengelola rasa saling ketergantungan di antara anggota unit kerja untuk meningkatkan hasil kolektif yang hendak dicapai. Karyawan yang peduli akan saling membantu rekan sekerja menyelesaikan tugasnya, membantu manager mengurangi pengawasan, dan fokus pada hal-hal lain yang lebih penting. Dengan demikian, *OCB* dapat memiliki dampak pada efektivitas dan efisiensi tim kerja dalam organisasi sehingga akan memberikan kontribusi pada produktivitas organisasi.

*OCB* dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Menurut Wexley dan Yuki (1991), *job satisfaction* adalah perasaan seseorang karyawan mengenai pekerjaannya. *Job satisfaction* mencerminkan perasaan senang atau tidak senang seseorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk hadir dan mengerahkan tenaga, pikiran, dan waktu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara hal yang positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal perusahaan. Menurut Greenberg dan Baron (2003), *job satisfaction* dijelaskan dalam teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg. *Job satisfaction* dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. *Job satisfaction* dapat mempengaruhi tingkat *turnover* dan tingkat absensi secara terbalik (Greenberg dan Baron, 2008). Semakin tinggi tingkat *job satisfaction* karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover* dan absensi karyawan. Sedangkan untuk tingkat kinerja dan *OCB*

memiliki hubungan yang berbanding lurus yakni semakin tinggi tingkat *job satisfaction* maka akan meningkatkan kinerja dan *OCB* karyawan. Selain itu, faktor yang menentukan peningkatan *job satisfaction* karyawan adalah bagaimana membentuk *organizational commitment* dan bagaimana memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja yang tinggi.

*Organizational commitment* memiliki arti suatu kondisi yang menggambarkan karyawan berpihak kepada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins and Judge, 2013, p.108). Oleh karena itu, *organizational commitment* menimbulkan rasa saling memiliki di antara karyawan. Apabila lingkungan kerja menciptakan rasa puas maka dengan sendirinya karyawan akan cenderung lebih giat dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan sendirinya, hal itu mencerminkan sikap loyal kepada organisasi. Berdasarkan model yang diajukan oleh Bimbaum dan Somers (1986) dan literatur teoretis dan penelitian empiris, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* dan *organizational commitment* berhubungan positif dengan *OCB*. Berdasarkan penelitian lain yang dilakukan oleh Williams dan Anderson (1991) dapat disimpulkan *job satisfaction* dan *organizational commitment* telah dipasangkan bersama sebagai prediktor *OCB*.

Menyadari pentingnya *OCB* yang baik bagi perusahaan agar perusahaan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan pelayanannya dan memiliki *image* yang baik di mata *stakeholder*, RSPIK mempersiapkan diri dengan memberikan pelatihan pendidikan khusus kepada staf medis, perawat, dan paramedis RSPIK ke luar negeri; antara lain, ke Singapore General Hospital (SGH). *OCB* sangat dipengaruhi oleh tingkat *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Dalam kenyataannya, semakin karyawan merasa puas pada pekerjaannya akan semakin memperkuat loyalitas atau *organizational commitment* karyawan sehingga di harapkan kinerja dari *OCB* semakin meningkat dan menutup kemungkinan keinginan karyawan untuk pindah. Tingginya tingkat *turn over* berdampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya SDM. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Price dan Mueller (1986) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi keinginan untuk pindah.

Berdasarkan wawancara singkat dengan manager HRD RSPIK diketahui *trend* satu tahun belakangan beberapa karyawan direkrut pesaing perusahaan sejenis karena melihat reputasi perusahaan yang memiliki karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dibutuhkan. Menyadari masalah potensial ini, perusahaan khawatir penyebab munculnya *trend* tersebut disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen yang tidak kuat.

Berdasarkan masalah tersebut, penulis merasa tertarik untuk melihat apakah *OCB* yang ada di RSPIK saat ini dipengaruhi oleh *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Dalam penelitian ini, penulis ingin meneliti *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *OCB* dari perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi yang melayani rawat jalan, rawat inap, dan *back office* sebagai individu yang memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas bagi pasien di RSPIK. Dari penelitian ini diharapkan dapat dibuktikan apakah karyawan RSPIK saat ini masih memiliki *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *OCB* yang baik. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis menetapkan judul **“Analisis Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk di Jakarta.”**

## 2. TINJAUAN LITERATUR

Kegiatan manajemen sumber daya manusia memainkan peran vital dalam memastikan organisasi tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan global. Menurut Ivancevich (2007, p. 4) manajemen sumber daya manusia adalah fungsi dalam organisasi yang menggunakan tenaga manusia (karyawan) yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa peran aktif dari karyawan. Walaupun memiliki teknologi canggih sekalipun, perusahaan masih perlu karyawan untuk mengoperasikan teknologi yang canggih sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai melalui sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas berbagai kegiatan, termasuk kepatuhan kesempatan kerja, analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen karyawan, seleksi, motivasi, orientasi, evaluasi kinerja dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, hubungan kerja, keselamatan, dan kesehatan dan kesejahteraan.

Meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan dapat membuat karyawan menjadi produktif. Untuk dapat produktif, karyawan harus merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan mereka diperlakukan dengan adil dalam lingkungan kerja. Manajemen sumber daya manusia pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para karyawan melalui program-program pelatihan, pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis. Melalui program-program pembekalan bagi karyawan diharapkan dapat memperbaiki kompetensi dan komitmen para karyawan. Dengan demikian, organisasi memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan, melainkan tumbuh,

menghasilkan produktif yang tinggi, dan mampu berkompetisi dengan perusahaan lain. Dalam proses demikian, dukungan SDM yang kuat mendorong karyawan melakukan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai cara untuk menguntungkan organisasi karena telah menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan (*social exchange theory*). Keinginan untuk menguntungkan organisasi didasari oleh komitmen yang tinggi pada perusahaan sebagai timbal balik perlakuan baik sebuah organisasi kepada karyawannya (Cropanzano, R.; Howes, J. C.; Grandey, A. A., dan Toth, P., 1997).

### ***Job Satisfaction***

Definisi *job satisfaction* menurut Greenberg dan Baron (2003, p. 148) adalah “*positive or negative attitudes held by individuals on their work*” yang berarti sikap positif atau negatif yang ditunjukkan seseorang individu berkaitan dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Menurut Robbins (2013, p. 108) seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara orang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Lain halnya definisi *job satisfaction* oleh Kreither dan Kinicki (2003, p. 125) adalah “*an affective or emotional response toward various facets of one's job*” yang berarti bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional yang berkaitan dengan berbagai aspek dari sebuah pekerjaan. Seorang karyawan dapat merasa relatif puas pada satu elemen pekerjaan, tetapi merasa tidak puas untuk elemen pekerjaan yang lain. Menurut Gibson, Ivanevich, Donnely, dan Konopaske (2006) *job satisfaction* adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang berasal dari persepsinya terhadap pekerjaannya. Persepsi yang dirasakan karyawan berdasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya atasan, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan/upah.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah suatu respon positif tentang pekerjaan seseorang mengenai hasil dari evaluasi karakteristiknya. Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2009, p. 108) faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* terbagi atas lima dimensi, yaitu: (1) kepuasan dengan gaji (*pay satisfaction*); (2) kepuasan dengan promosi (*promotion satisfaction*); (3) kepuasan dengan rekan kerja (*coworker satisfaction*); (4) kepuasan dengan atasan (*supervision satisfaction*); dan (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with the work itself*).

Berikut adalah teori dasar *job satisfaction* (Greenberg & Baron, 2003, p. 153) Menurut Herzberg, terdapat dua faktor (*two-factor theory*) yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan.

- a. Faktor *Motivators* merupakan karakteristik pekerjaan, berkaitan dengan kepuasan pekerjaan dimana sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan, tetapi jika tidak dipenuhi tidak mengakibatkan ketidakpuasan berlebihan, hanya akan mengurangi tingkat kepuasan. Faktor yang termasuk dalam faktor motivasi adalah prestasi kerja, promosi, tanggung jawab, pengakuan, dan kerja itu sendiri.
- b. Faktor *Hygiene* merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, dimana sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi; hanya akan mencegah ketidakpuasan namun tidak membuat orang puas; tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor yang termasuk *hygiene* adalah hubungan antarpribadi, keamanan kerja, kehidupan pribadi, keamanan kerja, kebijakan administrasi, gaji, status, supervisi, dan kondisi kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2013, p. 118), organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa dan akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Hubungan antara *job satisfaction* dan *OCB* dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013, p. 118), yang mengatakan bahwa *job satisfaction* menjadi faktor penentu utama dari *OCB*. Penelitian yang dilakukan oleh Foote dan Tang (2008) dan Ren Tao Miao (2011) menunjukkan adanya pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *OCB*.

### ***Organizational Citizenship Behavior***

Pengertian *OCB* menurut Robbins and Judge (2013, p. 61) adalah, “*the discretionary behavior that is not part of an employee’s formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace, is called citizenship behavior.*” Definisi tersebut memiliki arti perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja disebut perilaku kewargaan. Menurut Daft and Lane (2009, p. 378), menyatakan bahwa *OCB* adalah “*work behavior that exceeds the job requirements and contribute to organizational success,*” artinya perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi.

Berdasarkan definisi *OCB* di atas dapat disimpulkan *OCB* adalah kontribusi kerja karyawan yang melebihi pengertian kerja formal yang dilakukan secara sukarela menurut kemauannya sendiri, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward* dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Dengan kata lain, *OCB* merupakan perilaku yang mengutamakan

kepentingan orang lain. Hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang tidak untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk kepentingan organisasi.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006, p. 17) menyebutkan lima dimensi *OCB* yang terdiri atas: (a) menolong (*altruism*) adalah perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain dan rela membantu orang lain tanpa pamrih; (b) kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara profesional maupun sosial alamiah; (c) sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) adalah berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum jatuh tempo; (d) kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja; dan (e) sikap sportif (*sportmanship*) adalah menekankan pada aspek-aspek positif perusahaan disbanding aspek-aspek negatifnya, seperti perilaku tidak senang protes, tidak mencari-cari kesalahan dalam perusahaan, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan masalah kecil.

Menurut Graham (1998), jenis-jenis *OCB* dalam organisasi dibagi dalam tiga kelompok: (1) ketaatan organisasi yang menggambarkan perilaku bahwa kebutuhan mereka adalah diakui dalam struktur yang wajar, disiplin, dan menerima peraturan; (2) kesetiaan organisasi adalah loyalitas kepada organisasi ini dan menggambarkan tingkat loyalitas staf terhadap kepentingan organisasi, dukungan, dan keinginan untuk mempertahankan organisasi; (3) partisipasi organisasi, partisipasi organisasi merupakan partisipasi aktif staf terhadap urusan organisasi yang berarti termasuk berpartisipasi dalam pertemuan, berbagi ide-ide mereka dengan orang lain, dan kesadaran tentang isu-isu saat ini yang ada di dalam organisasi dan di luar organisasi yang berhubungan dengan kepentingan organisasi.

Moorman dan Blakely (1995) mengemukakan empat dimensi *OCB* yang merupakan gabungan kolaborasi antara *OCB* menurut Graham (1998) dan Organ *et al.* (2006). Empat dimensi *OCB*, yaitu: (1) *personal industry* – karyawan memberikan perhatian yang ekstra dalam melaksanakan tugas pekerjaan, tidak melebihi batas tenggang waktu tugas, dan datang tepat waktu sesuai dengan yang telah di jadwalkan; (2) *interpersonal helping* - menolong dan sopan terhadap rekan kerja; (3) *individual initiative* - membuat saran yang mendorong organisasi menjadi lebih maju dan mendorong orang lain untuk mengeluarkan potensi yang bermanfaat bagi organisasi; dan (4) *loyal boosterism* -

membela organisasi terhadap isu-isu dan kritik dari rekan kerja maupun orang luar, dan mendorong orang lain untuk menggunakan produk atau jasa organisasi.

*OCB* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal untuk menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal di luar tugasnya. Begitu juga ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995).

### ***Organizational Commitment***

Ada banyak definisi *organizational commitment* yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya yang disampaikan oleh Robbins and Judge (2013, p. 109) yang mengatakan *organizational commitment* adalah keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Selain itu, *organizational commitment* juga dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang berkaitan dengan loyalitas atau kesetiaan karyawan pada organisasi yang diungkapkan melalui kepedulian karyawan terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi (Luthans, 2002, p. 235).

Berdasarkan definisi *organizational commitment* di atas maka dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* adalah bagaimana karyawan mengenal, mengidentifikasi, dan memihak kepada suatu organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal yang dilandasi oleh loyalitas tinggi dan selalu aktif berpartisipasi di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sikap ini ditandai dengan tiga hal, yaitu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, dan kesediaan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Ada tiga dimensi *organizational commitment* (Meyer & Allen, 1997). Pertama, *affective commitment* adalah sejauh mana seorang karyawan ingin tetap dengan organisasi, peduli tentang organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha atas namanya. Selanjutnya, *continuance commitment* adalah komitmen ketika seseorang berkomitmen pada organisasi karena kesulitan dalam mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari organisasi tempat ia berkarir. Ketiga, *normative commitment* adalah sejauh mana seorang karyawan merasa wajib untuk organisasi dan sebagai akibat dari kewajiban ini harus tetap dengan organisasi.

*Organizational commitment* adalah sikap: (a) keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (b) kesediaan mengerahkan upaya menuju pencapaian tujuan organisasi; dan (c)

keinginan yang kuat mempertahankan keanggotaan organisasi (Mowday, Steers dan Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday dan Boulian, 1974; dan Williams & Anderson, 1991).

Selanjutnya, Greenberg dan Baron (2003, p. 163) menambahkan konsekuensi dari komitmen, yaitu: 1) *Committed employees are less likely to withdraw*: karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri; 2) *Committed employees are willing to sacrifices for the organization*: karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya.

### ***Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*OCB* mencakup perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk membantu organisasi (misalnya, membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, berbicara hal positif tentang organisasi kepada orang luar, dan membantu memberi arahan kepada karyawan baru). Banyak penelitian yang telah dilakukan berfokus pada identifikasi prediktor dalam *OCB*. Menurut Smith (1983), *job satisfaction* adalah prediktor terbaik dari *OCB*. *Job satisfaction* masih sebagai prediktor kuat dari *OCB* dari pernyataan Organ dan Ryan (1995).

*Job satisfaction* telah diteliti sebagai prediktor potensial dalam beberapa penelitian *OCB* (Dalal, 2005; Lepine et al. 2002). Salah satu penjelasan mengapa *job satisfaction* berhubungan positif dengan *OCB*, yaitu didasarkan pada *social exchange theory* (Cropanzano, R.; Howes, J. C.; Grandey, A. A, dan Toth, P.,1997) dan *principle of reciprocity* (Cialdini, 2001; Goulder, 1960). Karyawan melakukan *OCB* sebagai cara untuk menguntungkan organisasi mereka karena telah menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan atau menyenangkan. Kemungkinan lain adalah bahwa karena mencakup komponen emosional (Brief, 1998; Brief dan Roberson, 1989), *job satisfaction* mempengaruhi kesediaan seseorang untuk terlibat dalam *OCB*. Perlu dicatat bahwa *social exchange* dan emosional mungkin terkait karena keinginan untuk saling memberi/timbal balik dan emosi positif keduanya hasil dari perlakuan yang baik dari suatu organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Hasil dari penelitian (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988b; Organ & Ryan, 1995) menunjukkan adanya konsistensi hubungan yang positif antara *job satisfaction* dan *OCB*. Dengan demikian, dalam penelitian ini, *job satisfaction* diperkirakan berhubungan positif dengan *OCB*.

***H1: Semakin tinggi job satisfaction maka akan semakin tinggi organizational citizenship behavior (OCB)***

### ***Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Commitment***

Sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan, karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi dan bekerja bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai melalui tingginya *organizational commitment* karyawan yang dipengaruhi oleh *job satisfaction*.

Komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Johnston *et al.*, 1990). Pendapat ini diperkuat dengan hasil kajian yang dilakukan (Podsakoff *et al.*, 2003) yang memperlihatkan hubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain memperlihatkan bahwa komitmen organisasional merupakan konsekuensi dari kepuasan kerja karyawan (Brown dan Peterson, 1993).

Gregson (1992, p.90) menyatakan bahwa *job satisfaction* sebagai pertanda awal terhadap *organizational commitment* dalam sebuah model pergantian akuntan yang bekerja. *Job satisfaction* sebagai penentu *organizational commitment* yang signifikan telah dibuktikan dalam banyak penelitian seperti oleh Porter *et al.* (1974), Mottaz (1987), Williams dan Anderson (1991), Vanderberg dan Lance (1992), Knoop (1995), Young, Worchel dan Woehr (1998), Testa (2001), dan sebagainya.

Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih memiliki komitmen yang tinggi dengan organisasinya; selanjutnya karyawan akan merasa bangga dengan keanggotaannya dalam organisasi; karyawan percaya dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi; dan pada akhirnya akan memberikan kinerja dan produktivitas yang tinggi (Lew Tek Yew, 2005). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para ahli, dalam penelitian ini diperkirakan kepuasan berhubungan positif dengan *organizational commitment*.

#### ***H2: Semakin tinggi job satisfaction maka akan semakin tinggi organizational commitment***

Luthans (2002, p. 235) menyatakan *organizational commitment* sebagai suatu sikap mencakup tiga hal: (1) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi; (2) kemauan memberikan usaha terbaik untuk organisasi; dan (3) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Mowday, Steers dan Porter (1979, p. 226) berpendapat *organizational commitment* menjadi kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi. Scholl (1981) dan Weiner (1982) memberikan dukungan teoretis untuk hubungan komitmen-OCB. Model Scholl ini mengidentifikasi komitmen sebagai kekuatan yang bertindak untuk menjaga arah perilaku ketika kondisi harapan/hak keadilan karyawan pada organisasi tidak terpenuhi dan tidak berfungsi. OCB

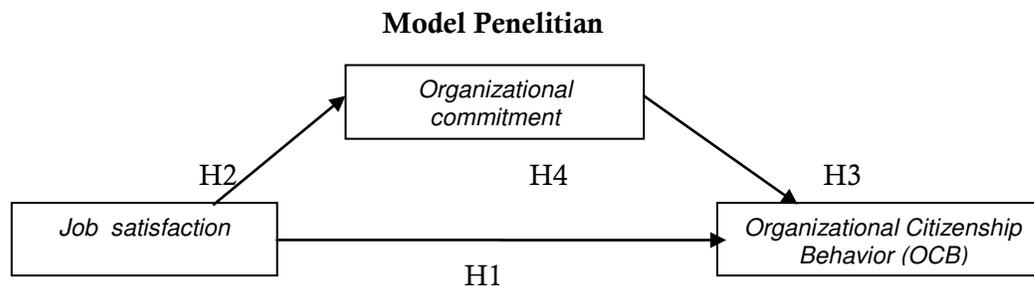
mewakili perilaku yang terjadi ketika karyawan sedikit mengharapkan imbalan organisasi formal untuk kinerja mereka, komitmen merupakan penentu kemungkinan karyawan melakukan *OCB*. Dalam model Weiner, komitmen dipandang sebagai totalitas keyakinan dan bertanggung jawab atas perilaku yang (a) mencerminkan pengorbanan pribadi yang dilakukan untuk kepentingan organisasi; (b) tidak bergantung, terutama pada penguatan atau hukuman, dan (c) menunjukkan kesenangan pribadi terhadap organisasi. Karena karakteristik ini maka dapat dijelaskan *organizational commitment* sebagai sesuatu yang mendahului *OCB*.

Pada tahun 2011, Arti Bakhshi, Atul Dutt Sharma, dan Kuldeep Kumar telah melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior*” atas 77 karyawan yang bekerja di National Hydroelectric Power Corporation Ltd.. Dari 77 karyawan (sampel), ada 4 wanita dan 73 laki-laki. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara komitmen dan *OCB* secara simultan. Hasil ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Ludy Kelana (2009), O'Reilly dan Chatman (1986) dan (2011) yang memberikan bukti empiris untuk hubungan komitmen-*OCB* dalam sebuah organisasi.

***H3: Semakin tinggi organizational commitment maka akan semakin tinggi organizational citizenship behavior (OCB)***

Literatur teoretis mendukung beberapa konsep, baik di tingkat individu dan organisasi, untuk membantu menjelaskan *OCB* (Schnake, 1991; Organ & Ryan, 1995). Sikap individu dari (1) *job satisfaction* telah secara teoretis dikaitkan dengan perilaku kewargaan organisasional (Bateman & Organ, 1983); (2) *organizational commitment* juga telah terhubung ke *organizational citizenship* (Bolon, 1993, 1997; Williams & Anderson, 1991). Berdasarkan penjelasan banyak ahli bahwa *job satisfaction* dan *organizational commitment* dapat mempengaruhi *OCB* maka diperkirakan *job satisfaction* berhubungan positif dengan *OCB* melalui *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian, dalam penelitian ini, *organizational commitment* diperkirakan berhubungan positif dengan *OCB*.

***H4: Organizational commitment dapat menjadi variabel intervening dari pengaruh job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior (OCB)***



**Gambar 1. Model Penelitian**

*Sumber: Hasil Olahan*

### 3. METODE PENELITIAN

*OCB* adalah perilaku yang bersifat sukarela yang ditunjukkan karyawan untuk membantu rekan sekerjanya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan dan peduli terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja. Pengukuran pada variabel *OCB* menggunakan skala empat dimensi Moorman dan Blakely (1995). Skala ini didasarkan pada Graham (1989) *OCB* dalam organisasi yang dibagi atas tiga kelompok, tetapi berisi juga item yang direferensikan Organ (1988) lima dimensi *OCB*. Moorman dan Blakely menciptakan skala baru menggunakan dimensi Graham karena (1) dimensi *OCB*-nya berhubungan erat dengan teori ilmu politik pada kewarganegaraan sosial dan (2) item untuk dimensinya dapat dirancang untuk menggabungkan banyak makna Organ (1988) lima model yang digunakan dalam penelitian *OCB* lain. Empat dimensi *OCB* adalah sebagai berikut.

- (1) *Personal industry* – karyawan memberi perhatian ekstra dalam melaksanakan tugas pekerjaan, tidak melebihi batas tenggang waktu tugas, dan datang tepat waktu sesuai dengan jadwal.
- (2) *Interpersonal helping* - menolong dan sopan terhadap rekan kerja.
- (3) *Individual initiative* - membuat saran yang mendorong organisasi menjadi lebih maju dan mendorong orang lain untuk mengeluarkan potensi yang bermanfaat bagi organisasi.
- (4) *Loyal boosterism* - membela organisasi terhadap isu-isu dan kritik dari rekan kerja maupun orang luar, serta mendorong orang lain untuk menggunakan produk atau jasa organisasi.

*Job satisfaction* merupakan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka lakukan, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif, tentang pekerjaannya. Pengukuran pada variabel *job satisfaction* menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967). Luas skala dikonsepsikan oleh penulis sebagai sejauh mana kebutuhan individu terpenuhi oleh lingkungan kerja.

Responden akan menggambarkan tingkat ketidakpuasan atau kepuasan mereka dengan menggunakan 5 skala Likert, terdiri atas 10 pernyataan yang dimulai dengan frasa, “terhadap pekerjaan anda sekarang, seberapa puas anda dengan....”, (misalnya, kesempatan untuk menjadi “seseorang yang bernilai” dalam masyarakat).

*Organizational commitment* dalam penelitian ini adalah sebagai variabel *intervening*. *Organizational commitment* adalah tingkat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tetap bersama organisasi. Variabel *organizational commitment* diukur berdasarkan kuesioner yang dikembangkan oleh Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W., Porter (1979) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah sikap dan terdiri atas (a) keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (b) kesediaan untuk mengerahkan upaya menuju pencapaian tujuan organisasi; dan (c) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi yang melayani rawat jalan, rawat inap, dan *back office* di RSPIK. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya (Noor, 2011, p. 154). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 orang. Alasan pengambilan sampel tersebut didasarkan atas aturan pengambilan sampel menurut metode *Roscoe* dalam (Sekaran 2003, p. 295) yang menyebutkan bahwa ukuran sampel yang ideal bagi kebanyakan riset adalah 30 hingga 500 objek pengamatan dan dalam analisis multivariat ukuran sampel sebaiknya beberapa kali lipat (disarankan 10 kali lipat atau lebih) dari variabel yang diamati. Dalam penelitian ini, jumlah variabel yang diamati adalah 3 variabel, sementara jumlah anggota sampel yang diamati adalah 75 orang. Dengan demikian, jumlah tersebut lebih dari 10 kali lipat dari jumlah variabel yang diamati ( $n=3, 10 \times 3 = 30$ ).

Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan uji mediator yang dikembangkan oleh Preacher-Hayes pada tahun 2008. Uji ini mengukur pengaruh langsung (*direct effect*) dari variabel bebas terhadap variabel terikat, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi terduga, dan pengaruh total (*total effect*) variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian mediasi bertujuan menentukan seberapa besar variabel *intervening*/mediator tertentu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Tujuan selanjutnya, yaitu memasukkan beberapa mediator ke dalam satu model memungkinkan penulis menentukan

besarnya *indirect effects* tertentu (*specific indirect effects*) dalam kaitan hadirnya mediator lain. Preacher dan Hayes (2008) menunjukkan langkah pendekatan kausal yang digunakan untuk mengidentifikasi kriteria mediasi. Kriteria mediasi memenuhi syarat apabila: (1) adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel mediasi terduga, (2) adanya pengaruh signifikan antara variabel mediasi terduga dengan variabel terikat, dan (3) adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi dalam suatu model. Langkah pendekatan kausal mempertahankan bahwa untuk memenuhi hubungan mediasi dalam urutan kausal, analisis untuk efek  $c$ ,  $a$ , dan  $b$  harus signifikan, dan  $c'$  tidak signifikan. Dalam mediator, pada kenyataannya merupakan mekanisme hubungan antara  $a$  dan  $b$ , tanpa adanya variabel mediasi akan melemahkan hubungan menjadi tidak signifikan (Hayes, 2013).

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Mean Hasil Jawaban Kuesioner**

No	Variabel	N	OMS
1.	<i>Job Satisfaction</i>	70	3,62
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	70	3,83
3.	<i>Organizational Commitment</i>	70	3,72

Sumber: Hasil Olahan

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja, *OCB* dan komitmen organisasi perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi RSPIK berada pada kategori tinggi pada interval 3,41 - 4,20. Dengan tingginya kepuasan kerja, karyawan merasa pihak rumah sakit telah memberikan perhatian kepada karyawan berupa kesempatan menjadi orang yang bernilai bagi masyarakat, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, memberi *reward* berupa pujian dan pengakuan, dan membuka kesempatan untuk memiliki jenjang karir yang lebih tinggi. *OCB* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku kewargaan yang tinggi yang tampak dalam sikap karyawan memiliki kemampuan untuk bertindak di luar tugas dan kewajibannya menurut kemauannya sendiri. *OCB* yang tinggi memiliki dampak pada efektifitas dan efisiensi tim kerja dalam organisasi sehingga akan memberikan kontribusi pada produktivitas organisasi. Tingkat komitmen menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, karyawan bersedia untuk mengerahkan upaya menuju pencapaian tujuan organisasi, dan karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi

sehingga kecenderungan para karyawan untuk tetap tinggal dan melanjutkan bekerja di RSPIK juga tergolong tinggi.

**Tabel 2. Hubungan *Independent Variabel* terhadap *Mediator (a path)***

	Coeff	se	T	P
<i>Organizational commitment (OC)</i>	0,4197	0,0763	5,5037	0,0000

Sumber: Hasil Olahan

Tabel 2 menunjukkan hubungan variabel bebas, *job satisfaction*, terhadap variabel mediasi terduga, dan *organizational commitment*. Dari hasil perhitungan di atas, terdapat hubungan signifikan antara *job satisfaction* dengan *organizational commitment* yang terlihat dari  $p < 0,05$ , yaitu sebesar 0.0000.

**Tabel 3. *Direct Effect Mediators* terhadap *Dependent Variable (b path)***

	Coeff	se	T	P
<i>Organizational commitment (OC)</i>	0,8908	0,2177	4,0918	0,0001

Sumber: Hasil Olahan

Tabel 3 menunjukkan hubungan antara variabel mediasi terduga terhadap variabel terikat dan *OCB*. Dari hasil perhitungan, terdapat hubungan signifikan antara *organizational commitment* terhadap *OCB* dengan signifikansi sebesar 0,0001 sehingga  $p < 0,05$ .

**Tabel 4. *Total Effect* dari *Independent Variabel* terhadap *Dependent Variable (c path)***

	Coeff	se	t	P
<i>Job satisfaction (JS)</i>	0,4873	0,1519	3,2068	0,0020

Sumber: Hasil Olahan

Tabel 4 menunjukkan dampak total (*total effect*) variabel bebas terhadap variabel terikat atau dalam penelitian ini merupakan *total effect* dari *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan di atas, *job satisfaction* berpengaruh signifikan dengan *OCB* secara langsung dengan coefisien 0,4873 dan  $p = 0.0020$  tanpa memasukkan variabel mediasinya.

**Tabel 5. *Direct Effect* dari *Independent Variabel* terhadap *Dependent Variable (c' path)***

	Coeff	se	T	P
<i>Job satisfaction (JS)</i>	0,1133	0,1646	0,6885	0,4935

Sumber: Hasil Olahan

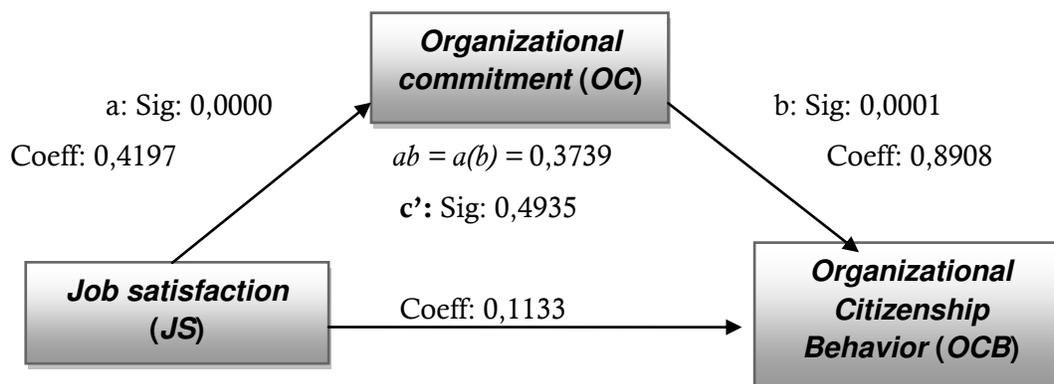
Tabel 5 menunjukkan dampak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan memiliki pengaruh tidak signifikan dengan  $p > 0,05$  setelah memasukkan variabel mediasinya dan hasilnya menunjukkan *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

**Tabel 6. Sobel test Indirect Effect dari Independent Variabel terhadap Dependent Variable melalui Mediator yang diusulkan (ab path)**

	Effect	se	Z	P
<b>TOTAL</b>	0,3739	0,1125	3,3235	0,0009
<i>Organizational commitment (OC)</i>	0,3739	0,1125	3,3235	0,0009

Sumber: Hasil Olahan

Tabel 6 dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa variabel *job satisfaction* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui variabel *organizational commitment* ( $p < 0,05$ ).



**Gambar 2: Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan dengan Mediator Organizational Commitment**

Sumber: Hasil Olahan

Hasil uji *simple mediation* dalam Tabel 2 sampai Tabel tabel 6 dapat digambarkan ke dalam Gambar 2 di atas. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* (a) memiliki pengaruh signifikan yang positif. Sebagai variabel mediator, *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB* (b). Dari hasil perhitungan di atas juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari *job satisfaction* melalui variabel *organizational commitment* (ab) memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*, yaitu ( $a=0,4197$ ) X ( $b=0,8908$ ) maka efek tidak langsung dari *job satisfaction*

terhadap *OCB* melalui *organizational commitment* adalah  $ab = 0,3739$ . Total pengaruh variabel *job satisfaction* terhadap *OCB* ( $c = ab + c'$ ) memiliki pengaruh yang signifikan ( $p < 0,05$ ). Sementara pengaruh langsung ( $c'$ ) dari *job satisfaction* terhadap *OCB* setelah diuji ternyata tidak memiliki pengaruh signifikan dengan  $p > 0,05$  sebesar 0,4935. Hal ini menandakan bahwa lebih besar pengaruh *job satisfaction* terhadap *OCB* melalui *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian, dapat disimpulkan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening* dari pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Tabel 7. R Square Model Dependent Variable**

Model	R-sq	Adj R-sq	F	df1	df2	p
1	0,3050	0,2843	14,7034	2,0000	67,0000	0,0000

Sumber: Hasil Olahan

Dari Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,2843 yang berarti bahwa variable *job satisfaction* dengan mediasi variable *organizational commitment* mampu menjelaskan variable *organizational citizenship behavior* sebesar 28,43% dan sisanya 71,57% dari *organizational citizenship behavior* dijelaskan oleh variable lain di luar model penelitian.

**Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian dalam Analisis Jalur**

H	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Simpulan	Uji Hipotesis
H1	Semakin tinggi <i>job satisfaction</i> maka akan semakin tinggi <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,4935	Tidak Signifikan	Hipotesis ditolak
H2	Semakin tinggi <i>job satisfaction</i> maka akan semakin tinggi <i>organizational commitment</i>	0,0000	Signifikan	Hipotesis diterima
H3	Semakin tinggi <i>organizational commitment</i> maka akan semakin tinggi <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,0001	Signifikan	Hipotesis diterima
H4	<i>Organizational commitment</i> dapat menjadi variabel <i>intervening</i> dari pengaruh <i>job satisfaction</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,0009	Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber: Hasil Olahan

Berdasarkan Tabel 8 Pada hipotesis 1 menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja sebagai variabel bebas dengan perilaku kewargaan sebagai variabel terikat. Hal ini tidak mendukung beberapa penemuan yang menyatakan bahwa faktor pendorong karyawan melakukan perilaku kewargaan adalah faktor-faktor yang ada di dalam komponen kepuasan kerja. Salah satunya hasil dari penelitian (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983; Organ,

1988b; Organ & Ryan, 1995) menunjukkan adanya konsistensi hubungan yang positif antara *job satisfaction* dan *OCB*. Namun ditolaknya hipotesis ini mendukung langkah pendekatan kausal yang menyatakan bahwa untuk memenuhi hubungan mediasi dalam urutan kausal, analisis untuk efek *c*, *a*, dan *b* harus signifikan dan *c'* tidak signifikan.

Hipotesis 2 menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel mediasi terduga. Dalam penelitian ini kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Porter *et al.* (1974), Mottaz (1987), Williams dan Anderson (1991), Vanderberg dan Lance (1992), Knoop (1995), Young, Worchel dan Woehr (1998), Testa (2001), dan sebagainya. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih memiliki komitmen yang tinggi dengan organisasinya. Selanjutnya, karyawan akan merasa bangga dengan keanggotaannya dalam organisasi, karyawan percaya dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi dan pada akhirnya akan memberikan kinerja dan produktivitas yang tinggi.

Hipotesis 3 menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel mediasi terduga dengan variabel terikat. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan karyawan. Hipotesis ini sesuai dengan salah satu teori yang dikemukakan oleh Graham (1998) bahwa loyalitas kepada organisasi menggambarkan tingkat loyalitas staf terhadap kepentingan organisasi, dukungan, dan keinginan untuk mempertahankan organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan semakin meningkatkan perilaku kewargaan karyawan untuk mengusahakan yang terbaik bagi perusahaan.

Kriteria terakhir dalam pendekatan kausal adalah adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi dalam suatu model. Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi memenuhi kriteria pertama dan kedua dalam pendekatan kausal, yaitu pengaruh secara signifikan oleh variabel bebas dan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja dan perilaku kewargaan dapat diterima.

Implikasi RSPIK dalam penelitian ini, sikap kerja kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berhubungan positif dengan *OCB*. Hasil ini menunjukkan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang diinginkan oleh perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi untuk mendorong perilaku saling menghargai, saling menolong yang mendorong rasa ingin diakui oleh rumah sakit. Hal ini terlihat dari tingginya *OCB* perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi RSPIK pada penelitian ini, yaitu *overall mean score* sebesar 3,83.

Kepuasan kerja perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi RSPIK sudah baik/tinggi terlihat dari *overall mean score* sebesar 3,62. Adanya tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi menunjukkan keberhasilan pihak manajemen RSPIK dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik yang terlihat dari pekerjaan menjadi menarik bagi karyawan, rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan, dan rasa pencapaian terhadap pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Namun, keberhasilan ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan tetap tinggi atau meningkat dari waktu ke waktu. Hal ini sangat penting dilakukan oleh manajemen RSPIK, mengingat faktor kepuasan kerja terkait dengan komitmen organisasi dan perilaku kewargaan serta permasalahan SDM lainnya, seperti tingginya tingkat *turn over* pada perusahaan.

Komitmen organisasi perawat, tenaga kesehatan, dan administrasi pada RSPIK secara keseluruhan tergolong tinggi dengan *overall mean score* sebesar 3,72. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki nilai-nilai yang sama serta perasaan setia dengan organisasi tempat mereka bekerja sehingga kecenderungan para karyawan RSPIK untuk tetap tinggal dan melanjutkan bekerja di perusahaan tersebut juga tinggi.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini memberikan dukungan pada tiga hipotesis sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara sikap kerja kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan merupakan komponen penting dari organisasi. Penelitian ini memiliki aplikasi yang bermakna bagi perusahaan untuk meningkatnya produktivitas karyawan, kinerja karyawan menjadi stabil, koordinasi antar karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih efektif dan efisien, dan menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengurangi konflik yang berdampak negatif bagi pekerjaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan. Sementara dalam penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dapat memediasi pengaruh hubungan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan.

## 5. SIMPULAN

Dari penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewargaan (*organizational citizenship behavior*) pada RSPIK relatif tinggi. Hasil regresi menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi terhadap perilaku

kewargaan karyawan Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk bila diuji secara parsial. Demikian pula kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Sesuai dengan hipotesis dengan memasukkan komitmen organisasi dalam analisis jalur maka komitmen organisasi terbukti mempunyai pengaruh *full intervening* pada pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan dimana pengaruh kepuasan kerja menjadi tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan.

Oleh karena itu pihak RSPIK tidak perlu mengkhawatirkan ancaman tingginya tingkat *turn over* pada rumah sakit tersebut bila dilihat dari variabel kepuasan kerja, komitmen dan perilaku kewargaan yang sudah baik dimana komitmen organisasi dapat memediasi kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan. Dengan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan komitmen dan sekaligus dapat memediasi pengaruh terhadap perilaku kewargaan adalah indikasi yang baik dalam retensi karyawan. Untuk masalah *turn over* yang terjadi mungkin saja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian dan dapat menjadi variabel penelitian selanjutnya.

Bagi perusahaan (RSPIK) terus mempertahankan dan meningkatkan kebijakan yang mendorong karyawan untuk maju, serta melakukan evaluasi dan pendekatan kepada tenaga kerja untuk mendapatkan informasi yang terkait dengan peluang munculnya keinginan karyawan untuk pindah. Perilaku kewargaan dan komitmen organisasi yang sudah baik dapat terus ditingkatkan dengan pemberian reward juga pengembangan karir. Salah satu strategi dalam mempertahankan karyawan adalah dengan menerapkan sistem karir yang terbuka dan adil. Mungkin saja karyawan ingin pindah karena mendapat kesempatan posisi jabatan yang lebih baik di tempat lain.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bowling, Nathan A.(2010). Effects of Job satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *The Journal Bussiness Psychology*, 25, 119–130.
- Brown, S. P. & Robert A. P.. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1): 63-77.
- Colquitt, Jason A., LePine, Jeffrey A., and Wesson, Michael J.. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Greenberg, J. & Baron, Robert A.. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis A Regression – Based Approach* (Series Editor’s Notes by Little, D.T). The Guilford Press.

- Johnston, M. W., Parasuraman, Charles M. F. & William C. B. 1990. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27 (3): 333-344.
- Kreitner, Robert, & Angelo Kinicki. (2003). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Lew Tek Yew. (2005). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. Curtin University of Technology. *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit universitas Dipenogoro.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Noor. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P.. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F.. (2004). SPSS and SAS Procedure for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavioral Research, Instruments and Computers*, (4), 717-731.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008). *Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models*. *Behavior Research Methods*, (40), 879-891.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A.. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.) Global Edition. England: Pearson Education.
- Schappe, Stephen P. (1998). The Influence of *Job satisfaction*, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132, 3, ProQuest pg. 277.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Bussiness A Skill Building Approach*. New York. John Wiley and Sons.
- Wexley, K. N. & Yukl, L. A.. (1988). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc..
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.