

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA,  
KOMITMEN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PEGAWAI  
(STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT BERSALIN PURA RAHARJA SURABAYA)  
TAHUN 2009**

*Mahmudah Enny Widyaningrum*

Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Surabaya

**ABSTRACT**

*The research relates to organizational justice and its direct impact to work satisfaction, commitment, and also direct and indirect impact to employee's Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

*Sample of this research consists of all paramedic staffs of Pura Raharja Birthing Hospital. The data collecting method was giving questionnaires and gaining documentation of Hospital Organizational Structure and staffing. In this research, 3 kinds of problems are analyzed using Path Analysis, which are direct, indirect, and also mediation problem between all 4 variables.*

*The result of this research indicates that there are correlations between all variables and there are 5 of 6 significant effects between dependent and independent variables. Organizational justice found to have no direct significant effect to the OCB. But when Organizational justice is mediated by work satisfaction and commitment, the effect became significant and the total effect of those three variables became the largest, compared to others.*

*Keywords : Organizational justice, Work Satisfaction, Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

**I. PENDAHULUAN**

Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional (Held, 1989), karena pada dasarnya setiap orang senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi (Hughes, et al., 2002). Lebih lanjut, perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi (Mowday, 1982), karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari pemihakan (komitmen) pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi.

Komitmen pegawai berdampak positif terhadap sikap dan perilaku pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komitmen dinilai sebagai mediator penting bagi penguatan motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja (Davis dan Newstrom, 2001). Dampak penting komitmen pegawai adalah timbulnya perilaku-perilaku positif di luar tugas formal pegawai, yang disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Lebih lanjut, OCB ini berpotensi meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja kelompok (Truckenbrodt, 2000; Hughes, et al., 2002; Byrne, 2003). Perilaku-perilaku yang termasuk dalam OCB : (1) kesadaran pegawai untuk menjaga kerja sama (kekompakkan) antar anggota atau unit organisasi, (2) melindungi kepentingan organisasi, (3) memberikan saran kreatif untuk perbaikan organisasi, (4) menambah tanggung jawab pribadi, selain tanggung jawab formal, (5) menambah pengetahuan atas inisiatif sendiri, (6) menunjukkan citra positif di lingkungan luar (Scholl, 2002).

Salah satu faktor penting untuk membangun komitmen pegawai dan OCB adalah terciptanya kepuasan kerja. Lebih lanjut, determinan penting dari kepuasan kerja adalah terciptanya rasa keadilan pada diri pegawai. Secara umum keadilan digambarkan sebagai situasi sosial ketika norma-norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi (Lind dan Tiller, 1988 dalam Damayanti dan Suhariadi, 2003). Seorang pegawai menilai keadilan organisasi dalam tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Rumah sakit bersaing seiring dengan kesadaran masyarakat akan kualitas pelayanan kesehatan. Banyak faktor yang dapat dijadikan rumah sakit untuk bersaing, misalnya kecepatan dan ketepatan, fasilitas rawat jalan dan rawat inap, harga bersaing dan masih banyak faktor lainnya sebagai senjata bersaing. Untuk dapat bersaing dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, salah satu aspek yang utama adalah pengelolaan SDM. Hal ini menjadi sangat penting, karena institusi RS sebagai organisasi penyedia jasa, daya saingnya sangat ditentukan oleh kinerja SDM-nya dalam menjalankan tugas pelayanan kepada konsumennya. Penelitian Newman dan Maylor (2002) dalam Paramita dan Waridin (2006) membuktikan bahwa kepuasan kerja yang dialami atau dirasakan oleh perawat berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan dan akhirnya mengarah pada kepuasan pasien. Hal ini jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai berperan penting dalam manajemen RS, untuk meningkatkan kinerja layanan kesehatan kepada pasien.

Dalam artikel ini akan dibahas tiga model permasalahan : pertama, apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan OCB. Kedua, apakah terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB. Ketiga, bagaimana perbandingan pengaruh total antara Keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap OCB.

### Tinjauan Teoritis

#### Keadilan Organisasi

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain di sekitarnya. Dalam literatur perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003).

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Lebih lanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya (pilihan-pilihan).

Davis dan Newstrom (2001), menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pemilahan dimensi kepuasan kerja menjadi dua tersebut, mengacu kepada dua kategori imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

#### Komitmen

Komitmen organisasional merupakan kekuatan yang dapat menstabilkan arah perilaku (pilihan) ketika harapan atau kesesuaian atau kepuasan tidak tercapai. Definisi ini dilandasi argumentasi bahwa banyak orang/pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya, akan tetapi mereka tetap mempertahankan pekerjaan tersebut dan tidak pindah ke organisasi lain. Pandangan ini juga mengkritisi keterbatasan teori motivasi berbasis perspektif transaksional dalam menjelaskan konsistensi dan stabilitas arah perilaku (Scholl, 2002), karena menurut perspektif transaksional, individu akan mencari alternatif lain, ketika apa yang diharapkan dari organisasi tidak terpenuhi.

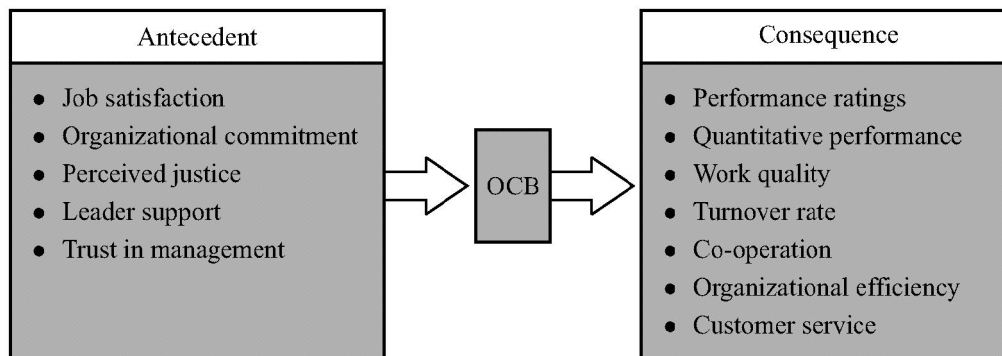
Berdasarkan beragam konsepsi komitmen organisasional, pandangan yang komprehensif adalah melihat komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensi. Pandangan ini tercermin dari pendapat Allen dan Meyer (1990) yang mengklafikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

*Organizational citizenship behaviors* (OCB) adalah konstruk yang relatif baru dalam literatur perilaku organisasi, akan tetapi telah mendapat perhatian yang luas dari peneliti organisasi. Dalam kosakata bahasa Indonesia, padanan kata istilah OCB masih sulit ditemukan. Namun demikian, secara empiris bentuk-bentuk OCB ini dapat dengan mudah diamati dalam lingkungan internal organisasi di Indonesia. Oleh karena itu, pada studi ini istilah *organizational citizenship behaviors* (disingkat OCB), tetap tidak dilakukan penggantian dalam kosakata bahasa Indonesia.

OCB didefinisikan sebagai konstruk multi dimensi. Para peneliti perilaku organisasi mengidentifikasi lima dimensi yang membangun konstruk OCB, meliputi: *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, and civic virtue* (Koopman, 2003).

Hubungan Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan OCB Seperti diuraikan sebelumnya, OCB berpotensi memberikan manfaat besar bagi organisasi yaitu meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi organisasi. Swaen dan Maignan (2002) mengembangkan model anteseden dan konsekuensi dari OCB seperti pada Gambar 1.



**Gambar 1. Anteseden dan Konsekuensi OCB**

Berdasarkan Gambar 1. tampak bahwa OCB menjadi mediator bagi efektifitas operasi organisasi. Untuk membangun OCB, berbagai variabel yang mempengaruhi adalah kepuasan kerja, komitmen pegawai pada organisasi, persepsi keadilan organisasi, dukungan pimpinan dan kepercayaan pada manajemen. Berbagai variabel anteseden OCB tersebut, sesungguhnya mencerminkan proses terbentuknya sikap pegawai pada organisasi. Selanjutnya, dampak atau konsekuensi dari OCB adalah peningkatan kinerja pegawai, jumlah *output*, kualitas kerja, penurunan perputaran tenaga kerja, peningkatan kerja sama, efisiensi organisasi dan peningkatan kualitas layanan.

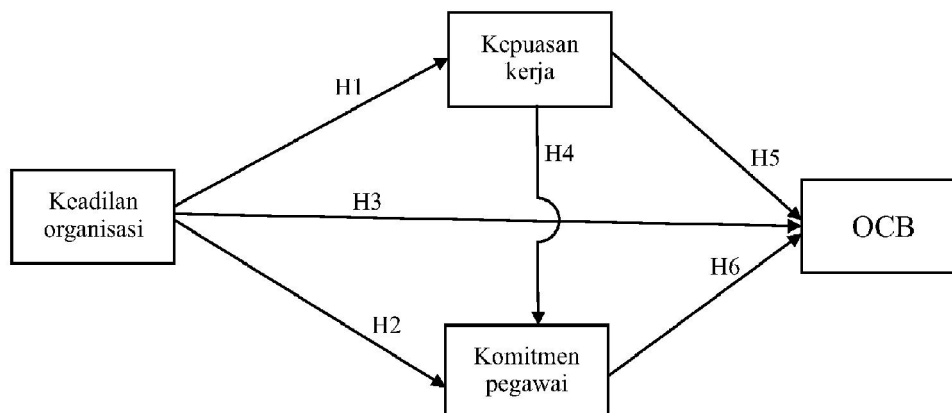
Teori pertukaran sosial dikemukakan Blau (1964), yang menyatakan bahwa mengasumsikan bahwa hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan suatu bentuk pertukaran sosial. Staley dan Magner (2002) mengutip Blau (1964) yang

menyatakan bahwa dalam hubungan pertukaran sosial, sifat mendasar yang menjadi ciri khas pertukaran tersebut adalah bahwa kewajiban (*obligations*) masing-masing pihak tidak diatur secara jelas, termasuk yang dijadikan dasar mengukur kontribusi masing-masing pihak.

Selain melalui perspektif teori pertukaran sosial, penjelasan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen dan OCB, menurut Moorman (2003), juga dapat ditelusuri melalui perspektif teori identitas sosial (*social identity*) atau model relasional kekuasaan. Menurut teori identitas sosial, kesediaan pegawai berperilaku mendukung tujuan organisasi atau kelompok adalah karena faktor identifikasi. Menurut Scholl (1981) identifikasi merupakan aspek pokok dari komitmen afektif pegawai pada organisasi, yang mencerminkan keikatan psikologis pegawai dengan organisasi.

Berdasarkan penjelasan teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial, dapat diproposisikan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) menurut persepsi pegawai, dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai pada organisasi dan OCB. Studi-studi empiris sebelumnya, telah membuktikan bagaimana keterkaitan keadilan organisasi, komitmen organisasional, dan OCB, antara lain dalam studi Moorman (1991), Carson, et al. (2003), Gautam, et al. (2004), Masterson, et al. (2000), Alotaibi (2001), Damayanti dan Suhariadi (2003), serta Knigh dan Kennedy (2005).

## 2. KERANGKA TEORI



H1: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya.

H2: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya.

H3: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya.

H6: Komitmen pegawai berpengaruh terhadap OCB pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya.

### III. METODE PENELITIAN

#### Definisi Operasional Variabel

1. Keadilan organisasi ( $X$ ) adalah persepsi atau penilaian pegawai terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya. Pada penelitian ini, keadilan organisasi diukur dengan tiga dimensi keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional.
  - a. Keadilan distributif ( $X_1$ ) adalah penilaian pegawai mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima pegawai dari organisasi (Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993 dalam Alotaibi, 2001). Konstruk keadilan distributif diukur skala lima item yang diadaptasi dari skala keadilan distributive Niehoff dan Moorman (1993), seperti digunakan dalam studi Alotaibi (2001) serta Carson, et al. (2003). Masing-masing item diukur pada skala Likert 5 poin. Item-item keadilan distributif adalah sebagai berikut : 1) Imbalan sesuai dengan prestasi kerja. Imbalan sesuai dengan beban kerja, 2) Imbalan sesuai dengan tanggung jawab, 3) Imbalan sesuai dengan pengalaman dan pendidikan, 4) Imbalan adil dibandingkan dengan yang pegawai lain pada level yang sama, 6) Secara keseluruhan, imbalan yang diterima adalah adil.
  - b. Keadilan prosedural ( $X_2$ ) adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Pada penelitian ini konstruk keadilan prosedural diukur dengan 6 item dari Niehoff and Moorman (1993), seperti digunakan dalam studi Alotaibi (2001) dan Carson, et al. (2003). Skala tersebut secara spesifik mengukur sejauh mana prosedur formal diterapkan dalam pengambilan keputusan baik oleh atasan langsung ataupun oleh organisasi memenuhi prinsip keadilan prosedural, meliputi: konsistensi, tidak bias, akurat, representatif, dapat diperbaiki, dan memperhatikan kepatutan/etika (Leventhal, 1980 dalam Masterson, et al., 2000). (1) Pengambil keputusan memiliki prosedur formal yang diberlakukan konsisten untuk semua orang dan dari waktu ke waktu, (2) Pengambil keputusan terbebas dari kepentingan yang menguntungkan kelompok atau individu tertentu, (3) Pengambilan keputusan didasarkan pada informasi yang akurat dan lengkap, (4) Upaya melibatkan pihak-pihak berkepentingan dalam proses pengambilan keputusan (5) Keputusan yang diambil, memberikan kesempatan untuk dikoreksi, manakala terjadi kesahan, (6) Keputusan yang diambil, senantiasa memperhatikan etika dan norma yang berlaku.
  - c. Keadilan interaksional ( $X_3$ ) adalah persepsi keadilan atas perlakuan interpersonal yang diterima pegawai ketika prosedur formal diterapkan baik yang dilakukan organisasi maupun atasan (Byrne, 2002). Konstruk keadilan interaksional diukur

dengan 5 item dari Moorman (1991), seperti digunakan studi Staley dan Magner (2002). Masing-masing item diukur pada skala Likert 5 poin : 1) Atasan memperlakukan pegawai dengan baik dan penuh pertimbangan, 2) Atasan menunjukkan perhatiannya terhadap hak-hak pegawai, 3) Atasan memberikan umpan balik segera atas keputusannya dan implikasi-implikasi yang menyertainya, 4) Atasan menggunakan kriteria konsisten dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pegawai, 5) Atasan bersikap obyektif, menggunakan fakta yang sebenarnya dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pegawai.

2. Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001) sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek kerja. Pada penelitian ini kepuasan kerja diukur melalui kepuasan kerja menyeluruh dengan 3 item dari Cammann et al. (1983) (*dalam* Tepeci, 2003). Masing-masing item diukur pada skala Likert 5 poin. (1) Secara umum, saya senang bekerja di perusahaan ini, (2) Jika semua aspek dipertimbangkan, saya menyukai pekerjaan ini dan (3) Saya sangat puas dengan pekerjaan ini.
3. Komitmen pegawai pada organisasi (*organizational commitment*) ( $Y_2$ ) adalah keikatan pegawai terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya (Robbins, 2001). Pada penelitian ini komitmen pegawai diukur menggunakan komitmen afektif, yaitu komitmen berbasis ikatan emosional atau psikologis pegawai pada organisasi (Allen and Meyer, 1990). Konstruk komitmen pegawai pada organisasi diukur dari dimensi komitmen afektif, kontinuan dan normative, masing-masing 4 item dari Allen dan Meyer (1990) pada skala Likert 5 poin, yaitu : 1) Perasaan menjadi bagian dari keluarga besar organisasi, 2) Perasaan ikut memiliki (sense of belonging) pada organisasi, 3) Bangga bekerja di organisasi, 4) Masalah yang dihadapi organisasi adalah juga menjadi masalahnya, 5) Perasaan berat meninggalkan organisasi saat ini, meskipun menghendaki, 6) Banyak hal dalam kehidupan yang terusik, jika meninggalkan organisasi, 7) Meskipun belum terlalu jauh terlibat dalam organisasi, tidak mempertimbangkan untuk pindah kerja ke organisasi lain, 8) Tetap bekerja di organisasi, karena sulit memperoleh imbalan yang sama jika pindah kerja di tempat lain, 9) Sekalipun akan menguntungkan, tidak sepatutnya keluar dari organisasi, 10) Perasaan berdosa, jika meninggalkan organisasi, 11) Sudah selayaknya loyal pada organisasi, 12) Perasaan berhutang budi pada organisasi.
4. *Organizational citizenship behavior* (OCB) ( $Y_3$ ) adalah perilaku-perilaku bermanfaat, perilaku pro sosial, di luar peran perilaku yang menjadi tugas formalnya, baik ditujukan pada individu-individu, kelompok, ataupun organisasi (Schnake, 1991). Variabel OCB diukur dari dimensi altruisme, yang terdiri dari 4 item dari Smith et al. (1983) (*dalam* Gautam et al., 2004) dan juga 6 item *extra role behavior* dari Scholl (2002). Ke-10 item OCB diukur pada skala Likert 5 interval. (1) Menjaga kerja sama (kekompakkan) antar anggota atau unit organisasi, (2) Melindungi kepentingan organisasi, (3) Memberikan saran kreatif untuk perbaikan organisasi, (4) Menambah

tanggung jawab pribadi, (5) Menambah pengetahuan atas inisiatif sendiri, (6) Menjaga nama baik (citra positif) organisasi di lingkungan luar, (7) Bersedia membantu pegawai lain yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas, (8) Menggantikan tugas pegawai lain, manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas, (9) Membantu rekan kerja, yang menanggung banyak beban kerja dan (10) Membantu pegawai lain, ketika tugas yang menjadi tanggung jawabnya telah selesai lebih dulu.

#### Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

##### a. Data primer

Data primer pada penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui kuesioner. Data ini diperoleh dengan cara memberikan kuesioner kepada responden.

##### b. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari sumber internal organisasi, berupa *company profile* RSB Pura Raharja.

#### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai RSB Pura Raharja di Surabaya, meliputi tenaga medis (bidan), tenaga paramedik (perawat), tenaga penunjang medik, dan tenaga non medis. Jumlah pegawai RSB Pura Raharja adalah 54 orang, dan direncanakan semua diambil, karena jumlahnya relatif kecil, sehingga pada penelitian ini, tidak menggunakan teknik sampel.

#### Model Analisis

Mengacu masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan metode statistik, yaitu teknik analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah bentuk spesifik dari model persamaan struktural, di mana semua konstruk yang ada dalam model diukur sebagai *observed variable* (Garson, 2002).

## 5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang mencerminkan hubungan kausalitas pada model analisis jalur pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*) atau koefisien beta. Dalam *output* AMOS, statistik yang digunakan menguji signifikansi koefisien jalur adalah nilai *C.R.* (*critical ratio*) yang identik dengan  $t_{hitung}$  dalam uji parsial pada analisis regresi. Pada penelitian ini digunakan  $\alpha = 5\%$  pada uji satu sisi, sehingga diputuskan  $H_0$  ditolak jika diperoleh nilai  $p \leq 5\%$ , berarti hipotesis penelitian (hipotesis alternatif) terbukti. Uji satu sisi tersebut diterapkan, karena secara teoritis dan hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan hubungan antar variabel bersifat positif. Adapun hipotesis statistik yang



diuji pada uji signifikansi koefisien jalur dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Hipotesis nol :  $\beta_i = 0$ , Tidak ada pengaruh  $X_i$  terhadap  $Y_i$   
 Hipotesis alternatif :  $\beta_i > 0$ , Ada pengaruh positif  $X_i$  terhadap  $Y_i$ ,

$X_i$  adalah variabel bebas (bisa eksogen atau endogen), dan  $Y_i$  adalah variabel terikat (selalu variabel endogen).

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Hipotesis**

|                            | Jalur                        | Beta  | C.R.  | P       | Simpulan         |
|----------------------------|------------------------------|-------|-------|---------|------------------|
| Keadilan organisasi (X)    | → Kepuasan kerja ( $Y_1$ )   | 0,564 | 4,871 | 0,000   | Signifikan       |
| Keadilan organisasi (X)    | → Komitmen pegawai ( $Y_2$ ) | 0,441 | 4,555 | 0,000   | Signifikan       |
| Kepuasan kerja ( $Y_1$ )   | → Komitmen pegawai ( $Y_2$ ) | 0,488 | 5,045 | 0,000   | Signifikan       |
| Keadilan organisasi (X)    | → OCB ( $Y_3$ )              | 0,101 | 0,729 | 0,466   | Tidak Signifikan |
| Kepuasan kerja ( $Y_1$ )   | → OCB ( $Y_3$ )              | 0,297 | 2,080 | 0,038   | Signifikan       |
| Komitmen pegawai ( $Y_2$ ) | → OCB ( $Y_3$ )              | 0,403 | 2,390 | 0,017   | Signifikan       |
| Variable endogen           | $R^2$                        |       |       | Beta ei |                  |
| Kepuasan kerja ( $Y_1$ )   | 0,318                        |       |       | 0,826   |                  |
| Komitmen pegawai ( $Y_2$ ) | 0,674                        |       |       | 0,571   |                  |
| OCB ( $Y_3$ )              | 0,528                        |       |       | 0,687   |                  |

Hasil pengujian hipotesis penelitian, yang menguji pengaruh antar variabel disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel di atas, diketahui bahwa 5 dari 6 jalur, terbukti positif signifikan. Satu jalur yang tidak signifikan adalah pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB pegawai.

1. Untuk model persamaan pertama: keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai RSB Pura Raharja. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai berada pada taraf moderat, yaitu sebesar 31,8%.
2. Untuk model persamaan kedua: keadilan organisasi dan kepuasan kerja, secara parsial terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai di RSB Pura

Raharja. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan atau mempengaruhi perubahan komitmen pegawai sebesar 67,4% ( $R^2 = 0,674$ ). Berdasarkan besaran nilai koefisien jalur, disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh lebih besar dibanding keadilan organisasi.

- Untuk model persamaan ketiga: kepuasan kerja dan komitmen pegawai secara parsial terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai di RSB Pura Raharja. Adapun keadilan organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Ketiga variabel bebas tersebut mampu menjelaskan variasi nilai OCB sebesar 52,8% ( $R^2 = 0,528$ ). Selanjutnya, dari besaran koefisien jalur, diketahui kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar, dibanding pengaruh komitmen pegawai dan keadilan organisasi.

#### Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Pengaruh langsung (*direct effect*) adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tanpa melalui variabel mediator atau variabel *intervening*. Besaran pengaruh langsung ini, dicerminkan oleh koefisien jalur (beta) mencerminkan Koefisien jalur (beta) memiliki keunggulan daripada koefisien regresi, karena koefisien jalur merupakan nilai yang sudah distandarisasi (*standardized*), sehingga perbedaan pengukuran atau skala antar variabel dapat dinetralisir. Karena koefisien beta merupakan nilai terstandarisasi, maka dapat diperbandingkan secara langsung kekuatan pengaruh antar satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya dalam mempengaruhi variabel terikat yang sama (Ferdinand, 2005). Berdasarkan hasil analisis jalur, telah diketahui besaran pengaruh langsung melalui koefisien beta.

Berdasarkan besaran koefisien beta tersebut, selanjutnya dapat diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effects*) masing-masing variabel prediktor terhadap variabel terikatnya. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tertentu melalui suatu variabel *intervening* tertentu. Dari model penelitian, komitmen pegawai pada organisasi merupakan variabel *intervening*. Komitmen pegawai menjadi perantara pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB pegawai. Adapun pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung (jika ada). Tabel 2. berikut menyajikan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total hubungan kausalitas antar konstruk.

**Tabel 2.**  
**Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total**

| Jalur  | Beta | C.R. | Direct Effect | Indirect Effect | Total Effect |
|--|------|------|---------------|-----------------|--------------|
| Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja   |      |      | 0,564         |                 | 0,564        |
| Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pegawai |      |      | 0,441         | 0,275           | 0,715        |
| Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai      |      |      | 0,488         |                 | 0,488        |

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| Pengaruh <i>keadilan organisasi</i> terhadap <i>OCB</i> | 0,101 |       | 0,556 |
| Pengaruh <i>kepuasan kerja</i> terhadap <i>OCB</i>      | 0,297 | 0,455 | 0,493 |
| Pengaruh <i>komitmen pegawai</i> terhadap <i>OCB</i>    | 0,403 | 0,197 | 0,403 |

Penjelasan dari tabel di atas adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh langsung dan tidak langsung

Secara matematis, besaran pengaruh tidak langsung merupakan hasil perkalian dari koefisien koefisien beta sepanjang jalur dari variabel bebas melalui variabel intervening menuju variabel terikat akhir. Misal pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap OCB adalah sebagai berikut:

- keadilan organisasi → kepuasan kerja → OCB =  $0,564 \times 0,297$
  - keadilan organisasi → kepuasan kerja → komitmen pegawai → OCB =  $0,564 \times 0,488 \times 0,403$
  - keadilan organisasi → komitmen pegawai → OCB =  $0,441 \times 0,403$
- 
- Jumlah = 0,455 (dibulatkan)

Karena pengaruh tidak langsung dihitung dari koefisien beta, maka kekuatan pengaruh relatif antar variabel juga dapat diperbandingkan. Dari Tabel 2. diketahui bahwa faktor keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terbesar terhadap OCB, dibanding pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB.

Sehubungan peran kepuasan kerja dan komitmen pegawai sebagai variabel mediator, maka perlu dibandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung keadilan organisasi terhadap OCB. Dari Tabel 2. diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap OCB lebih kecil dibanding dengan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan dan komitmen. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin efektif jika terbentuk kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Hal ini juga menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai menjadi mediator penting bagi penguatan OCB di RSB Pura Raharja akibat dari perlakuan yang adil manajemen RS pada pegawainya.

#### 2. Pengaruh total

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (jika ada). Telaah penting dari pengaruh total adalah pengaruh jalur yang menuju variabel terikat OCB. Dari Tabel 2, diketahui bahwa dimensi keadilan organisasi memiliki pengaruh total terbesar, berikutnya kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap pembentukan OCB pegawai di RSB Pura Raharja.

### Uji Mediasi

Analisis lebih lanjut yang perlu dilakukan adalah telaah terhadap peran variabel kepuasan kerja dan komitmen sebagai variabel mediator bagi keadilan organisasi dalam mempengaruhi OCB. Ada tiga kemungkinan hasil dari uji mediasi, yaitu (1) mediasi terbukti secara penuh (*fully mediated*), (2) mediasi terbukti secara parsial (*partially mediated*) dan (3) mediasi tidak terbukti. Menurut Baron dan Kenny (1986), mediasi penuh terjadi jika memenuhi kriteria: 1) Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel *intervening* signifikan, 2) Koefisien jalur dari variabel *intervening* ke variabel terikat signifikan, 3) Korelasi sederhana (*zero-order correlations*) variabel bebas dengan variabel terikat signifikan. 4) Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel terikat, yang dikontrol oleh variabel *intervening* tidak signifikan.

Dari model penelitian diketahui, komitmen pegawai memediasi pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB. Karena kepuasan kerja juga memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB, maka ada dua uji mediasi yang perlu dilakukan, yaitu : 1) Uji mediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja dan komitmen pegawai, 2) Uji mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen pegawai.

Untuk uji mediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja dan komitmen pegawai, disimpulkan mediasi terjadi secara penuh, karena keempat kriteria terpenuhi, yaitu: (1) Keadilan organisasi secara langsung terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan komitmen pegawai, (2) Kepuasan kerja dan komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap OCB, (3) Keadilan organisasi berkorelasi signifikan dengan OCB. Hal ini dapat dilihat dari uji linieritas yang membuktikan OCB sebagai fungsi linier keadilan organisasi (Tabel 2) atau korelasi keadilan organisasi dengan OCB yang signifikan, yaitu 0,556, (4) Keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap OCB, ketika dikontrol oleh kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

Adapun uji mediasi kedua, yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen pegawai, disimpulkan terjadi mediasi secara parsial. Simpulan ini didasarkan pada hasil uji mediasi yang menunjukkan terpenuhinya kriteria 1, kriteria 2, dan kriteria 3, tetapi kriteria 4 tidak terpenuhi, karena kepuasan kerja secara langsung tetap berpengaruh signifikan terhadap OCB, meskipun dikontrol oleh variabel keadilan organisasi dan komitmen pegawai.

Berdasarkan kriteria-kriteria uji mediasi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen pegawai terbukti mampu memediasi secara penuh (*full mediated*) pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB. Lebih lanjut, karena semua koefisien jalur variabel *intervening* ke OCB adalah positif, maka kepuasan kerja dan komitmen pegawai berperan memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB. Ini menunjukkan peran penting kepuasan kerja dan komitmen pegawai dalam membentuk perilaku OCB di jasa layanan kesehatan.

#### Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah dilakukan analisis deskriptif dan uji hipotesis, berikut ini disajikan interpretasi hasil penelitian tersebut, dengan mengkaitkan data dan teori yang melandasinya. Temuan menarik dari hasil studi ini adalah terbuktinya hipotesis yang diajukan mengenai hubungan kausalitas antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen pegawai dan OCB pada konteks pelayanan kesehatan.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil studi sebelumnya, dipahami bahwa untuk meningkatkan efektifitas kerja organisasi, diperlukan pegawai yang memiliki komitmen kuat pada organisasi. Bentuk komitmen pegawai tersebut, yang mendasar adalah terbentuknya keterikatan psikologis atau emosional antara pegawai dengan organisasi, tak peduli apapun jenis organisasinya. Komitmen dalam bentuk keterikatan psikologis tersebut, diyakini memiliki kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, bukan karena semata-mata karena dorongan memperoleh imbalan, akan tetapi justru karena dorongan adanya persamaan tujuan dan identifikasi. Pentingnya komitmen pegawai tersebut, karena komitmen pegawai berdampak positif terhadap sikap dan perilaku pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Upaya untuk membangun komitmen pegawai adalah organisasi memberikan perlakuan yang adil pada pegawai, karena keadilan ini mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara teoritis, pegawai yang mendapat perlakuan adil, akan membangkitkan sikap positif pada organisasi, antara lain dalam bentuk kepuasan dan komitmen. Dari hasil uji statistik, diketahui bahwa keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai.

Studi ini mendukung penelitian sebelumnya, antara lain oleh Knigh dan Kennedy (2005) yang menyimpulkan pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi berdampak menurunkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen juga didukung oleh studi Carson, et al. (2003) dan Damayanti dan Suhariadi (2003). Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai mendukung studi antara lain oleh Brown dan Gaylor (2002) serta Feinstein dan Vondrasek (2001).

Lebih lanjut, hasil uji statistik menunjukkan kepuasan dan komitmen pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Temuan ini mendukung studi sebelumnya (Gautam, et.al., 2004; Alotaibi, 2001) yang menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap OCB dan proposisi yang dikemukakan Swaen dan Maignan (2002) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan salah satu anteseden OCB.

Pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap OCB dalam penelitian ini ternyata tidak signifikan. Temuan ini tidak berarti bahwa keadilan organisasi tidak berperan dalam membangun perilaku OCB pegawai, akan tetapi haruslah dimaknai sebagai suatu proses

yang melalui variabel kepuasan kerja dan komitmen. Dari uji mediasi diketahui pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB adalah bersifat tidak langsung, yaitu melalui kepuasan dan komitmen. Karena dari uji linieritas, juga menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, maka dapat disimpulkan bahwa jika tidak kontrol variabel oleh kepuasan kerja dan komitmen pegawai, maka keadilan organisasi akan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, kepuasan kerja dan komitmen pegawai akan memperkuat pengaruh total keadilan organisasi terhadap OCB.

Hasil ini jelas mengindikasikan bahwa perlakuan adil manajemen RSB Pura Raharja, baik dalam distribusi sumber daya (kesesuaian imbalan dengan kinerja, beban kerja, dan tanggung jawab, serta keadilan dalam alokasi beban kerja), pengambilan keputusan (prosedur formal konsisten, terbebas dari kepentingan kelompok/ individu, informasi obyektif/akurat, dapat dikoreksi, keterwakilan, dan etis), dan perlakuan adil atasan dalam berinteraksi dengan bawahan akan memperkuat kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

Hasil ini menunjukkan peran penting keadilan distributif di RSB Pura Raharja dalam membangun perilaku positif pegawai (OCB), meliputi perilaku altruisme (bersedia saling membantu) dan *extra role behavior*, yaitu menjaga kerja sama (kekompakkan) antar anggota atau unit organisasi, melindungi kepentingan organisasi, memberikan saran kreatif untuk perbaikan organisasi, menambah tanggung jawab pribadi, menambah pengetahuan atas inisiatif sendiri, dan menjaga nama baik (citra positif) organisasi di lingkungan luar.

Menurut teori pertukaran sosial hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan suatu bentuk pertukaran sosial, bukan hanya berbasis pertukaran ekonomis. Pengikat dari pertukaran sosial adalah adanya rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak. Bagi pegawai yang merasa mendapat perlakuan adil, sudah selayaknya memberikan imbal balik dalam bentuk sikap dan perilaku organisasi dan OCB positif yang mendukung tujuan organisasi, yaitu dalam bentuk komitmen pada organisasi. Dengan memberikan perlakuan yang adil pada pegawai, organisasi akan memperoleh manfaat positif yang mendukung efektifitas organisasi, yaitu antara lain dalam bentuk peningkatan kuantitas, produktivitas dan kualitas *output*.

## 5. SIMPULAN

- a. Hasil uji hipotesis koefisien jalur, menunjukkan semua jalur bernilai positif dan 5 dari 6 pengaruh langsung yang diuji, terbukti signifikan.
- b. Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai, akan tetapi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB di RSB Pura Raharja.
- c. Kepuasan kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai di RSB Pura Raharja.
- d. Komitmen pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap OCB di RSB Pura Raharja.

- e. Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB adalah bersifat tidak langsung, yaitu melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Dengan demikian, pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil RSB Pura Raharja mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada organisasi.
- f. Berdasarkan nilai pengaruh total terhadap OCB, disimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terbesar, selanjutnya kepuasan dan komitmen pegawai, sehingga untuk meningkatkan efektifitas organisasi melalui peningkatan perilaku positif OCB, persepsi keadilan organisasi menurut penilaian pegawai memiliki peran yang sangat penting.

#### **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- Aditama, Tjandra Yoga, 2006, *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, Edisi II, Jakarta: UI Pers.
- Allen, N.J., and I.P. Meyer, 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 91, pp. 1-18.
- Alotaibi, Adam G., 2001, "Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait", *Public Personnel Management*, Fall 2001.
- Azwar, Saifudin, 2000, *Validitas dan Reliabilitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barbuto, Jr., John E., Lance L. Brown, Myra S. Wilhite, and Daniel W. Wheeler, 2001, "Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers", *Working Paper*, The 28<sup>th</sup> Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12, 2001.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny, 1986, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1173-1182.
- Blau P, 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley & Sons.
- Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor, 2002, "Organizational Commitment In Higher Education" *Working Paper*, School of Business, Department of Management and Marketing, Jackson State University, <http://www.cobacourses.creighton.edu/MAM/2002/papers/Brown.doc>
- Byrne, Zinta S., 2003, "Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams", *Working Paper*, Presented at the 18<sup>th</sup> Annual Conference

- of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Colorado, April 11-13, 2003, <http://www.colostate.edu>.
- Carson, Kerry David, Paula Phillips Carson, and Alfred G. Toma, 2003, "An Empirical Assessment of Theoretical Models of Distributive and Procedural Justice: A Step Toward Literature Integration" *Working Paper*, University of Louisiana at Lafayette, <http://www.louisiana.edu>
- Damayanti, Komi dan Fendy Suhariadi, 2003, "Hubungan antara Persepsi terhadap Keadilan Organisasi dengan Komitmen Karyawan pada Organisasi di PT. Haji Ali Sejahtera, *Insan Media Psikologi*, Volume 5, No. 2, Agustus 2003, pp. 127-135.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2001, *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Feinstein, Andrew Hale and David Vondrasek, 2001, "A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees", *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Volume 32, No. 1 University Nevada at Las Vegas (UNLV), <http://www.unlv.edu/Tourism/HTL2feinstein.pdf>
- Ferdinand, Augusty, 2005, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Garson, David, 2002, *Structural Equation Modeling*, <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/garson.htm>
- Gautam, Thanswor, Rolf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay and Ann J. Davis, 2004, "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Working Paper*, ISBN No: 1 85449 620 4, Aston Academy for Research on Management, Aston University-Birmingham, <http://www.aston.ac.uk>
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Held D, 1989, *Democracy and the global order: from the modern state to cosmopolitan governance*, Stanford University Press.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, dan Gordon J. Curphy, 2002, *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*, New Jersey: Prentice-Hall



- Kenny, David A., 1998, *Path Analysis*, <http://users.rcn.com/dakenny/path.htm>
- Keputusan Menteri Kesehatan No. 1197/ Menkes/ SK/ X/ 2004 , Tentang Standar Pelayanan Farmasi di Rumah Sakit
- Knights, Janice A. and Barbara J. Kennedy, 2005, "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants" *Applied H.R.M. Research*, 2005, Volume 10, Number 2, pp. 57-72, [http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2010/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2010/MS%2010(2)%20Knights.pdf)
- Koopman Jr., Richard, 2003, "The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: A Review Of The Literature", *Working Paper* <http://www.uwstout.edu/rs/uwsjsr/koopmann.pdf>
- LaMastro, Valerie, 2003, "Commitment and Perceived Organizational Support", *Working Paper*, Rowan University.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. 1999. "Work Motivation: The Incorporation Of Self Based Processes", *Human Relations*, 52: 969-998.
- Lopopolo, Rosalie B., 2002, "The Relationship Of Role-Related Variables To Job Satisfaction And Commitment To The Organization In A Restructured Hospital Environment" *Physical Therapy*, Volume 82 · Number 10, October 2002, <http://www.arcadia.edu>
- Malatesta, Rebecca M. and Zinta S. Byrne, 1997, "The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes" *Working Paper*, Presented for the twelfth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology in St. Louis, Missouri, April 10-13, 1997.
- Malhotra, Naresh K., 1996, *Marketing Research: An Applied Orientation*, 2<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice – Hall Inc.,
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, and M. Susan Taylor, 2000, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43: 738-748, [www.aom.pace.edu/amj/August2000/masterson.pdf](http://www.aom.pace.edu/amj/August2000/masterson.pdf)
- Moorman, R.H., 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76: 845-855.
- Moorman, R.H., 2003, "Refining Our Understanding of the Mechanisms the Link Perceived Fairness and OCB" In "New Frontiers for OCB Research: An Examination of Four New Research Directions", Symposium Proposed for the 2003 Meetings of the Midwest Academy of Management, St. Louis, April 3–5, 2003, [www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/moorman.doc](http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/moorman.doc)

- Mowday, R., L. Porter, and R. Steers, 1982, "Employee—organization linkages" In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*, New York: Academic Press, pp. 219-229.
- Muthuveloo, Rajendran and Raduan Che Rose, 2005, "Typology of Organisational Commitment", *American Journal of Applied Science*, 2 (6): pp. 1078-1081, 2005.
- Organ, D. W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paramita P dan Waridin W, 2006, Analisis Pengaruh Work-Family Balance dan Program Family Friendly terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum, Semarang, *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol.10 (No.1), hal.1-10.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B., 1997, "Organizational citizenship and the quantity and quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 262-270.
- Richards, Beverly, Terrance O'Brien, and Duane Akroyd. 2002. "Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards", *Journal of Industrial Teacher Education*, Volume 32, Number 1. <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v32n1/Richards.html>
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jilid 1, Edisi Delapan, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Asia Education, Pte., Ltd., Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Schnake, M., 1991, "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda", *Human Relations*, 44, 735-759.
- Scholl, Richard W., 1981, "Differentiating Organization Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 1981, Volume 6, No. 4, 589-599
- Scholl, Richard W., 2000, *Equity Theory*, <http://www.cba.uri.edu/scholl>
- Scholl, Richard W., 2002, *Human Resource Strategies: Commitment and Control Approaches to Workforce Management*, University of Rhode Island, <http://www.cba.uri.edu/scholl>
- Solimun, 2003, *Path Analysis*, Handout Mata Kuliah Penelitian Bisnis, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Staley, A. Blair and Nace R. Magner, 2003, "Budgetary Fairness, Supervisory Trust, and the Propensity to Create Budgetary Slack: Testing a Social Exchange Model", *Working Paper*, Department of Accounting and Finance, Western Kentucky University, [http://www.wku.edu/gfcb/papers/budgetary\\_justice\\_slack.pdf](http://www.wku.edu/gfcb/papers/budgetary_justice_slack.pdf).

- Swaen, Valérie and Isabelle Maignan, 2002, “Organizational Citizenship And Corporate Citizenship: Two Constructs, One Research Theme?”, *Working Paper*, The University of Nijmegen, Nijmegen School of Management, Netherlands, <http://www.nsm.kun.nl>
- Tepeci, Mustafa . 2003. The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in The Restaurant Industry, *Working Paper*, School of Hotel, Restaurant and Recreation Management, The Pennsylvania State University, <http://psu.edu/tepeci>
- Truckenbrodt, Yolanda B. 2000, “Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *Acquisition Review Quarterly*—Summer, pp. 233-244, <http://www.dau.mil/pubs/arq/2000arq/truck.pdf>.
- Undang-Undang No. 23 Tahun 1992 Tentang Kesehatan
- Yen, Hsiuju Rebecca and Brian P. Niehoff, 2001, “Relationships Between Organizational Citizenship Behaviors, Efficiency, and Customer Service Perceptions In Taiwanese Banks”, *Working Paper*, Department of Business Administration, College of Management, Yuan Ze University, <http://www.saturn.yzu.edu.tw>
- Zellars, Kelly L., Bennett J. Tepper, Michelle K. Duffy, and 2002, “Abusive Supervision and Subordinates’ Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6, PP. 1068–1076, <http://www.apa.org/journals/releases/apl8761068.pdf>