

PERAN KEPUASAN PEKERJAAN DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DALAM LAYANAN KESEHATAN INDONESIA

David Maurice¹⁾, Pauline H. Pattyranie²⁾

¹⁾Universitas Pelita Harapan, Tangerang

e-mail: fdavidmaurice@gmail.com

ABSTRACT

Sebagai organisasi yang berpusat pada pelayanan pasien, sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan performa rumah sakit. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia yang telah dikaitkan dengan berbagai keluaran positif. Kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sering dikaitkan dengan peningkatan OCB pada pekerja. Walau demikian, dengan adanya tantangan jumlah sumber daya manusia pada layanan kesehatan yang belum memadai akan membuat semakin terbatasnya ketersediaan sosok pemimpin transformasional. Penelitian ini mengacu kepada teori pertukaran sosial sebagai alternatif dan bertujuan untuk menentukan pengaruh dari kepuasan pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap OCB. Penelitian ini berfokus pada Rumah Sakit X Bandung yang menunjukkan performa di bawah rata-rata rumah sakit sejenis dalam beberapa tahun ke belakang. Di bawah kepemimpinan transaksional, ditemukan bahwa mayoritas pekerja Rumah Sakit X pun belum menunjukkan OCB dalam pekerjaannya. Dilakukan pengumpulan data secara cross-sectional menggunakan kuesioner daring terhadap seluruh populasi perawat tetap Rumah Sakit X yang berjumlah 98 orang. Analisa data dilakukan melalui analisis regresi dengan metode PLS-SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap OCB. Sedangkan kepuasan pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB melalui mediasi variabel komitmen organisasi

Keywords: kepuasan pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour***1. LATAR BELAKANG**

Rumah sakit secara konstan dihadapi dengan beragam tantangan dalam upaya peningkatan kualitas layanan di mana salah satu aspek yang paling sering menimbulkan tantangan adalah dari segi manajemen sumber daya manusia (Figuerola, Harrison, & Chauhan, 2019). Sumber daya manusia merupakan aset yang perlu diperhatikan karena performa individual memegang peran penting dalam performa organisasi secara keseluruhan. Variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan performa organisasi adalah *organization citizenship behaviour* (OCB) (Hermawan, Thamrin, & Susilo, 2020). OCB diperkenalkan oleh Organ (1988) sebagai perilaku membantu sesama pekerja atau meningkatkan kinerja organisasi yang dilakukan tanpa memerlukan pengakuan dari sistem imbalan formal. Selain peningkatan performa organisasi, OCB juga ditemukan berkaitan dengan beragam keluaran positif seperti performa individu, perilaku berbagi pengetahuan, kesehatan mental, inovasi, retensi tenaga kerja, dan kepuasan pekerjaan (Organ 1988; de Geus, Ingrams, Tummers, & Pandey, 2020; Ishfaq, Batool, Alizai, Amin, & Ali, 2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional yang secara aktif mempengaruhi kinerja anggota, memotivasi, dan menginspirasi merupakan salah satu variabel utama yang memiliki dampak positif terhadap OCB (Nanang, Soetjipto, & Supriyanto, 2021; de Geus et.al, 2020; Nurjanah, Pebianti, & Handaru, 2020). Walau demikian, dengan kondisi kurangnya sumber daya manusia profesional dalam layanan kesehatan Indonesia, kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang sangat sulit untuk ditemukan

(Kemenkes, 2022). Kondisi ini mengharuskan rumah sakit sebagai organisasi mengandalkan pendekatan lain dalam upaya peningkatan OCB.

Mengacu pada teori pertukaran sosial, interaksi antara organisasi dengan anggotanya merupakan hubungan sosial yang mengharuskan adanya keuntungan yang dirasakan oleh kedua belah pihak (Mahooti, Vasli, & Asadi, 2018). Anggota organisasi dapat menimbang keuntungan yang didapatkan di antaranya melalui kepuasan pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi. Kepuasan pekerjaan merupakan gambaran pengalaman, kondisi pekerjaan, serta pandangan pekerja terhadap hasil yang mereka dapatkan dibandingkan dengan ekspektasi (Nurjanah et.al., 2020; Maria, Darma, & Setyawan, 2020; de Geus et.al., 2020). Sedangkan persepsi dukungan organisasi merupakan pandangan pekerja terhadap sejauh mana organisasi menghargai dan memedulikan kondisi pekerjaannya (Mahooti et.al, 2018; Valeau & Paille, 2019; Nurjanah et.al., 2020; Alshaabani, Naz, Magda, & Rudnak, 2021).

Peningkatan pada variabel kepuasan pekerjaan maupun persepsi dukungan organisasi tersebut menunjukkan adanya peningkatan terhadap komitmen organisasi yang merupakan salah satu anteseden paling penting dari OCB (Valeau et.al., 2021; Valeau & Paille, 2019; de Geus et.al, 2020; Nurjanah et.al., 2020; Maria et.al, 2020).

Penelitian ini berfokus pada Rumah Sakit X, sebuah rumah sakit swasta tipe B di Kota Bandung, Ibukota Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat, performa Rumah Sakit X berada di bawah rata-rata rumah sakit sejenis di Kota Bandung. Jumlah kunjungan Rumah Sakit X tercatat menduduki peringkat ke-2 terendah pada 2019 dan ke-3 terendah pada 2020. Dari wawancara pra-penelitian, ditemukan bahwa OCB merupakan sikap yang belum ditunjukkan oleh perawat dalam aktivitas profesional sehari-hari di Rumah Sakit X. Penelitian ini dilakukan sebagai upaya untuk menganalisa peranan kepuasan pekerjaan serta persepsi dukungan organisasi terhadap munculnya OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Dengan ini, diharapkan pada akhirnya rumah sakit dapat memperoleh keluaran-keluaran positif yang sebelumnya telah dikaitkan dengan OCB meskipun di bawah kepemimpinan transaksional.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku secara sukarela melakukan tindakan yang berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas fungsi organisasi di luar dari tugas utama yang dilakukan tanpa adanya pengakuan dari sistem imbalan formal organisasi (Alshaabani et.al., 2021; Banwo & Du, 2018; Jehanzeb, 2020; Nurjanah et.al., 2020; Organ, 1988; Torlak, Kuzey, Dinç, & Budur, 2021). OCB merupakan faktor penting dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif karena telah terbukti memiliki hubungan positif terhadap peningkatan performa organisasi dan individu, pengembangan pengetahuan, serta berperan sebagai fasilitator dalam menciptakan layanan yang berkualitas (de Geus et.al., 2020; Henderson, Foster, Matthews, & Zickar, 2020; Hermawan et.al., 2020; Mahooti et.al., 2018; Morales-Sanchez & Pasamar, 2020; Nurjanah et.al., 2020).

Organ (1988) memaparkan 5 dimensi dari OCB yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy*, and *sportsmanship*. *Altruism* merupakan sikap mau membantu sesama pekerja dalam menyelesaikan suatu masalah atau tugas. *Conscientiousness* merupakan dedikasi pada pekerjaan yang memfasilitas peningkatan performa kerja dengan hasil pekerjaan melebihi standar yang berlaku. *Civic virtue* mengacu kepada rasa tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang berkontribusi terhadap produktivitas dan kebaikan organisasi. *Courtesy* mengacu kepada sikap individu yang mencegah munculnya masalah dengan pekerja lain dalam menjalankan pekerjaan. *Sportsmanship* merupakan kesabaran dan toleransi pekerja dalam

menerima kondisi yang kurang nyaman atau tidak ideal dalam pekerjaan (Hermawan et.al., 2020; Jehanzeb, 2020; Torlak et.al., 2021).

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengidentifikasi beragam antecedent dari OCB. Podsakoff et al. (2000) memaparkan bahwa terdapat 4 kelompok besar antecedent tradisional OCB yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, sikap organisasi, dan kepemimpinan. Beberapa variabel penting yang teridentifikasi sebagai antecedent dari OCB di antaranya adalah: komitmen organisasi, kepuasan pekerjaan, kejelasan tugas, dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan kepemimpinan transformasional (Alshaabani et.al., 2021; Jehanzeb & Mohanty, 2019; Khaola & Rambe, 2020; Nurjanah et.al., 2020; Yadav & Srivastava, 2022).

2.2. Kepuasan Pekerjaan

Kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional yang muncul dari penilaian yang dilakukan secara emosional dan kognitif oleh pekerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Terdapat 5 indikator yang digunakan pekerja dalam menilai pekerjaannya yaitu: pekerjaan secara keseluruhan, bayaran, promosi, rekan kerja, serta supervisi. Semakin banyak aspek pekerjaan yang memenuhi ekspektasi pekerja, maka pekerja akan lebih mungkin untuk menunjukkan sikap positif terhadap organisasi, di antaranya adalah komitmen dan OCB. (Baek, Han, & Ryu; 2019; Chegini et.al., 2019; Hendri, 2019; Mwesigwa, Tusiime, & Ssekiziyivu, 2020; Tang, Shao & Chen, 2019).

H1. Kepuasan pekerjaan memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi

H2. Kepuasan pekerjaan memiliki hubungan positif terhadap OCB

2.3. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merupakan pandangan pekerja terhadap bagaimana organisasi memikirkan kesejahteraan pekerja serta menghargai kontribusi pekerja (Asgari, Mezginjad, & Taherpour, 2020; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Gigliotti, Vardaman, Marshall, & Gonzales, 2019; Grego-Planer, 2019; Morales-Sanchez & Pasamar, 2019). Persepsi dukungan organisasi ini muncul sebagai konsekuensi dari perlakuan organisasi di masa lalu dan akan digunakan sebagai acuan pekerja dalam memprediksi perlakuan organisasi di masa yang akan datang. Hal ini memegang peran penting dalam interaksi sosial antara pekerja dengan organisasi karena ikut berperan menentukan sikap dan perilaku pekerja (Eisenberger, Rhoades Shanock, & Wen, 2020). Meski memberikan temuan beragam, persepsi dukungan organisasi juga telah dikaitkan dengan komitmen organisasi dan OCB (Arasanmi & Krishna, 2019; Saadeh & Suifan, 2019; Jehanzeb, 2020).

H3. Persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi

H4. Persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif terhadap OCB

2.4. Komitmen Organisasi

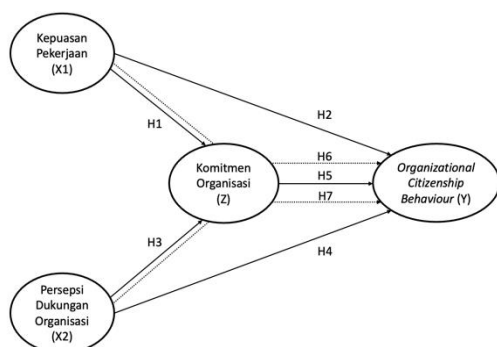
Komitmen organisasi mengacu kepada kondisi psikologis pekerja yang menggambarkan keselarasan tujuan individu dengan organisasi dan keinginan kuat individu untuk bertahan sebagai anggota organisasi tersebut (Aftab, Ali Shah, & Khan, 2020; Donglong, Taejun, Julie, & Sanghun, 2020; Jehanzeb & Mohanty, 2020; Na-Nan, Kanthong, Jountrakul, & Smith, 2020). Meyer & Allen (1991) memaparkan adanya 3 dimensi dari komitmen organisasi. *Affective commitment* menjelaskan tentang sikap positif yang muncul akibat adanya keterikatan emosional pekerja terhadap organisasi. *Continuous commitment* merupakan keinginan pekerja untuk bertahan di organisasi. Kemudian *normative commitment* yang merupakan kewajiban moral yang dirasakan pekerja terhadap tugasnya di dalam organisasi

(Aftab et.al., 2020; Grego-Planer, 2019; Jehanzeb & Mohanty, 2019; Kim, Kim, & Holland, 2020). Komitmen organisasi diidentifikasi sebagai salah satu variabel utama dalam munculnya OCB pada anggota organisasi (Howladar & Rahman, 2020; Cho & Kao, 2022; Haskasap, Saner, Eyupoglu & Gonsel Haskasap, 2023).

H5. Komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap OCB

H6. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepuasan pekerjaan dengan OCB

H7. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1. Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan pada Rumah Sakit X, sebuah rumah sakit swasta tipe B yang berlokasi di Kota Bandung. Data penelitian dikumpulkan dari seluruh populasi tenaga perawat tetap rumah sakit yang berjumlah sebanyak 98 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuesioner online yang diisi oleh masing-masing responden.

Kelompok usia responden terbanyak adalah di atas 50 tahun dengan distribusi responden sebagai berikut: 11% 18 – 30 tahun, 14% 31 – 40 tahun, 28% 41 – 50 tahun, dan 47% di atas 50 tahun. Sebesar 86% responden merupakan perempuan. Mayoritas responden (56%) menempuh pendidikan hingga tingkat D3 / sederajat. Durasi bekerja responden didominasi oleh perawat yang telah bekerja di Rumah Sakit X selama 10 tahun ke atas dengan distribusi sebagai berikut: 1% di bawah 1 tahun, 5% 1 – 4 tahun, 11% 5 – 9 tahun, dan 83% 10 tahun ke atas.

3.2. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam bentuk skala Likert dengan rentang skala antara 1 sampai dengan 6. Bobot nilai dari skala disesuaikan berdasarkan konotasi pernyataan yang diajukan. Nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai 6 (sangat setuju) berlaku untuk pernyataan positif. Sedangkan untuk pernyataan dengan konotasi negatif berlaku 1 (sangat setuju) sampai 6 (sangat tidak setuju).

Kuesioner terdiri atas 53 pernyataan yang diadopsi dari berbagai alat ukur dan instrumen penelitian terdahulu. OCB diukur dengan 15 item (Kehoe & Wright, 2013; Lee & Allen, 2002; Organ & Lingl, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Smith et.al., 1983). Kepuasan pekerjaan diukur dengan 10 item yang diadaptasi dari instrumen *Job*

Descriptive Index (JDI) yang pertama kali disusun oleh Mith, Kendall, & Hulin (1969). Persepsi dukungan organisasi diukur dengan 13 *item* yang diadaptasi dari instrumen pengukuran yang pertama dikembangkan oleh Eisenberger (1986). Komitmen organisasi diukur dengan 15 *item* yang diadaptasi dari penelitian Jehanzeb (2020) dan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (2004).

4. HASIL DAN DISKUSI

Analisa data dilakukan dengan menggunakan metode *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM). Perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS 4 untuk menilai *measurement model* dan *structural model*.

4.1. Measurement Model

Evaluasi *measurement model* dilakukan dengan analisa terhadap beberapa parameter guna menentukan reliabilitas indikator, reliabilitas konstruk, validitas konstruk, dan validitas diskriminan. (Hair et al., 2019; Hair Jr., 2021). Reliabilitas indikator diukur dengan nilai batas *outer loading* di atas 0.708. 36 *item* kuesioner dikeluarkan dari analisa lebih lanjut karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0.708. Berikutnya, reliabilitas konstruk dinilai dengan menggunakan tolak ukur Cronbach’s α di atas 0.7 dan *composite reliability* (CR) dalam rentang 0.7 – 0.95. Dari hasil analisis didapatkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas internal yang adekuat. Langkah ketiga adalah penilaian validitas konstruk dengan mengacu kepada parameter *average variance extracted* (AVE). Hasil analisa juga menunjukkan bahwa seluruh indikator valid untuk mengukur konstruknya dengan AVE seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0.5 (Hair et.al., 2019; Hair Jr, Hult, Ringle, Sarstedt, Danks, & Ray, 2021).

Tabel 1. Evaluasi *measurement model*

<i>Construct / Indicator</i>	<i>Loading</i>	Cronbach’s α	CR	AVE
OCB		0.918	0.937	0.671
OCB1	0.811			
OCB2	0.906			
OCB6	0.717			
OCB11	0.742			
OCB12	0.864			
OCB14	0.850			
OCB15	0.829			
Kepuasan Pekerjaan		0.853	0.856	0.773
JS8	0.837			
JS9	0.893			
JS10	0.905			
Persepsi dukungan organisasi		0.887	0.893	0.595
POS2	0.796			
POS3	0.777			
POS9	0.722			
POS10	0.750			
POS11	0.810			
POS12	0.800			
POS13	0.742			
Komitmen Organisasi		0.764	0.776	0.671
OC1	0.737			
OC14	0.864			
OC15	0.869			

Langkah terakhir dalam analisa *measurement model* adalah penilaian validitas diskriminan yang menentukan apakah masing-masing konstruk dapat dibedakan secara signifikan satu sama lain. Parameter yang digunakan dalam tahap ini adalah dengan menggunakan *heterotrait monotrait ratio* (HTMT). Nilai rasio HTMT yang direkomendasikan adalah sebesar < 0.85 . Mengacu kepada hasil analisa pada Tabel 2, dapat dipastikan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini berbeda secara empiris antara satu dengan yang lainnya.

Tabel 2. Discriminant Validity

	JS	OC	OCB	POS
JS				
OC	0.564			
OCB	0.137	0.361		
POS	0.722	0.508	0.107	

4.2. Structural Model

Sebelum melakukan analisa structural model, perlu dilakukan identifikasi kemungkinan adanya masalah multikolinearitas dengan meninjau nilai *variance inflation factor* (VIF). Seluruh nilai VIF pada *structural model* penelitian ini ditemukan berada di bawah 3 sehingga tidak ada masalah multikolinearitas dan analisa dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya (Hair et al., 2019). Analisa *structural model* dilakukan untuk menilai koefisien determinan (R^2), *effect size* (f^2), relevansi prediktif (Q^2), dan signifikansi statistik serta besar pengaruh dari *path coefficient* (Hair et al., 2019).

Nilai R^2 untuk konstruk dependent seluruhnya melewati batas nilai minimum 0.10 sehingga dapat dikatakan kekuatan prediksi model dalam sampel adalah adekuat. Selain kekuatan prediksi dalam sampel, dilakukan juga peninjauan kekuatan prediksi luar sampel dengan menggunakan Q^2 dan didapatkan untuk hasil positif untuk komitmen organisasi sedangkan tidak ditemukan relevansi prediksi luar sampel untuk konstruk OCB. Kekuatan prediksi luar sampel untuk konstruk komitmen organisasi lebih lanjut ditelusuri dan menunjukkan kekuatan prediktif yang kuat karena nilai *mean absolute error* (MAE) seluruh indikator pada model PLS-SEM lebih rendah dibandingkan dengan nilai pada MAE model *linear regression* (LM). Hasil analisa kekuatan prediksi model untuk disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Analisa Kekuatan Prediktif

Construct/ Indicator	R^2	Q^2	$Q^2_{predict}$	PLS- SEM MAE	LM MAE
Komitmen organisasi	0.230	0.194			
OC1			0.123	1.175	1.183
OC14			0.096	1.178	1.254
OC15			0.172	1.174	1.228
OCB	0.104	-0.035			
OCB1			-0.020	0.567	0.651
OCB2			-0.022	0.550	0.596
OCB6			-0.023	0.592	0.630
OCB11			-0.017	0.657	0.719
OCB12			-0.036	0.683	0.754
OCB14			-0.032	0.471	0.548
OCB15			-0.024	0.521	0.539

Penilaian berikutnya adalah *effect size* yang mengukur seberapa besar pengaruh eliminasi suatu variabel terhadap nilai R^2 variabel endogen model. Pada tahap ini didapatkan bahwa kepuasan pekerjaan tidak memiliki efek signifikan terhadap OCB. Analisa relevansi *path coefficient* dan signifikansi statistik dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*. Prosedur

bootstrapping dilakukan menggunakan tipe *one-tailed* dengan metode persentil. Subsampel yang digunakan adalah sebesar 10.000 (Becker et al., 2023).

Tabel 4. Analisa Efek Langsung

Path	β coefficient	T Statistics	P Values	f^2
JS → OC	0.305	2.260	0.012	0.074
POS → OC	0.243	2.108	0.018	0.047
OC → OCB	0.383	3.872	0.000	0.128
JS → OCB	0.067	0.467	0.320	0.003
POS → OCB	-0.201	1.648	0.050	0.027

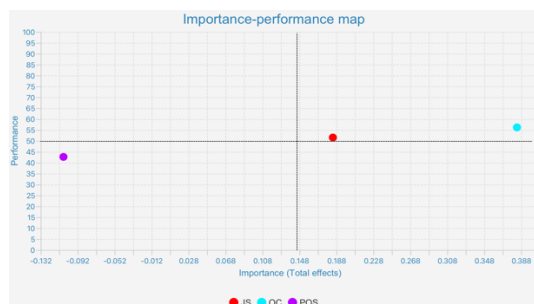
Berdasarkan hasil uji efek langsung pada Tabel 4, ditemukan bahwa kepuasan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.305$) sehingga mendukung H1. Walau demikian ditemukan bahwa hubungan langsung antara kepuasan pekerjaan dengan OCB tidak signifikan secara statistik dengan p value 0.320 sehingga H2 tidak diterima. Persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0.243$) sehingga mendukung H3. Namun, hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB secara langsung ditemukan tidak signifikan secara statistik dengan p value 0.050 sehingga H4 tidak diterima. Untuk hubungan langsung antara komitmen organisasi dengan OCB juga ditemukan positif dan signifikan ($\beta = 0.383$) sehingga H5 diterima.

Melalui prosedur *bootstrapping* juga didapatkan data efek tidak langsung atau mediasi pada model penelitian. Hasil analisa efek tidak langsung pada Tabel 5 menggambarkan bahwa adanya efek tidak langsung yang signifikan pada hubungan antara variabel kepuasan pekerjaan dengan OCB melalui komitmen organisasi ($\beta = 0.117$). Temuan serupa juga didapatkan pada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB melalui komitmen organisasi ($\beta = 0.093$). Berdasarkan temuan di atas, ditentukan bahwa tipe mediasi komitmen organisasi pada hubungan kepuasan pekerjaan dengan OCB adalah mediasi penuh dan mendukung diterimanya H6. Temuan serupa juga ditemukan pada tipe mediasi komitmen organisasi dalam hubungan persepsi dukungan organisasi dan OCB yaitu mediasi penuh sehingga H7 diterima.

Tabel 5. Analisa Efek Tidak Langsung

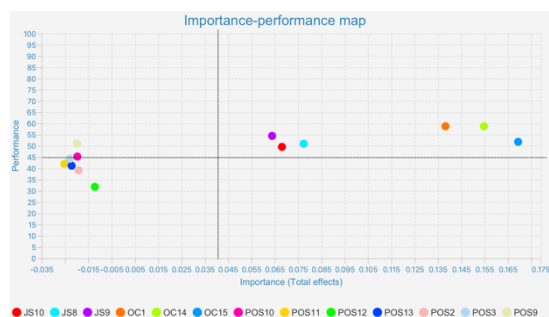
Path	β coefficient	T Statistics	P Values
JS → OC → OCB	0.117	1.777	0.038
POS → OC → OCB	0.093	1.676	0.047

4.3. Importance-Performance Map Analysis (IPMA)



Gambar 2. IPMA Konstruk

Dengan melakukan penyusunan IPMA, hasil analisa konstruk dan indikator dapat dituangkan menjadi implikasi manajerial yang tepat. Dalam upaya meningkatkan OCB pada pekerja, dapat dilihat pada Gambar 2 bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel paling penting diikuti dengan kepuasan pekerjaan.



Gambar 3. IPMA Indikator

Gambar 3 lebih lanjut menggambarkan kedudukan indikator-indikator berdasarkan kepentingan serta performanya dalam Rumah Sakit X. Prioritas indikator berdasarkan performa adalah: JS10 “saya merasa bantuan dari atasan tersedia saat saya membutuhkannya”, JS8 “Saya puas dengan supervisi yang saya dapatkan dari atasan saya”, dan JS9 ”Saya merasa didukung oleh atasan saya dalam melaksanakan pekerjaan”.

4.4. PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti OCB dengan menggunakan model penelitian yang telah disusun secara empiris. Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, seluruh indikator dan variabel yang digunakan dalam analisa model penelitian ini reliabel dan valid. Kesimpulan ini ditarik dengan terpenuhinya beberapa parameter yakni *indicator reliability*, *construct reliability*, *construct validity*, dan *discriminant validity*.

Pada pengujian *structural model*, ditemukan bahwa koefisien determinan komitmen organisasi bernilai 0.230. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 23% dari komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kepuasan pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi dan 77% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan untuk OCB, ditemukan bahwa kepuasan pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi menjelaskan sebesar 10% dari variabel OCB.

Selanjutnya, melalui pengujian predictive relevance didapatkan nilai Q2 untuk variabel OCB adalah sebesar -0.035 yang menunjukkan bahwa kekuatan prediktif model dalam memprediksi OCB pada data di luar sampel tidak ditemukan. Predictive relevance dapat menjadi penanda adanya *overfitting* pada model penelitian sehingga model penelitian tidak

dapat memprediksi OCB pada data baru (Ringle, Wende, & Becker, 2022). Sedangkan untuk variabel komitmen organisasi, ditemukan nilai Q^2 adalah sebesar 0.194 dengan seluruh nilai *mean absolute error* (MAE) indikator berada di bawah benchmark yang menandakan bahwa model penelitian ini mempunyai kekuatan prediksi kuat untuk variabel komitmen organisasi pada data di luar sampel penelitian (Shmueli, Sarstedt, Hair, Cheah, Ting, Vaithilingam, & Ringle, 2019).

pada analisa hubungan antar variabel dengan path coefficient, ditemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel OCB dimana kenaikan 1 unit komitmen organisasi akan menyebabkan kenaikan 0.383 pada OCB sedangkan pengaruh langsung dari variabel kepuasan pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi tidaklah signifikan dan murni dimediasi oleh variabel komitmen organisasi. Melalui mediasi komitmen organisasi, ditemukan bahwa kepuasan pekerjaan memiliki pengaruh lebih besar terhadap variabel OCB dibandingkan dengan persepsi dukungan organisasi.

4.5. Implikasi Manajerial

Meninjau pada hasil dari IPMA, ditemukan bahwa kepuasan pekerjaan merupakan variabel independen penting yang masih memiliki ruang untuk peningkatan performa pada Rumah Sakit X. Indikator JS10, JS8, dan JS9 menggambarkan pentingnya performa *supervisor* dalam rumah sakit. Walau secara formal, peran *supervisor* sudah tersedia, perlu diperhatikan juga performa manajerial serta relasi yang terbentuk dengan tenaga kerja. Beban kerja ganda manajemen dan profesional seorang *supervisor* dapat memengaruhi performa kerja. Adanya overload beban kerja dapat membuat *supervisor* mengorbankan kewajiban manajerial akibat adanya tanggung jawab profesi yang lebih besar sehingga peran *supervisor* dalam unit dapat hilang. Dengan tipe kepemimpinan organisasi yang transaksional transaksional, *supervisor* dapat menjadi sosok alternatif pemimpin bagi para pekerja.

Berdasarkan temuan kekuatan prediktif model penelitian yang relatif kecil pada Tabel 3, peneliti juga menyarankan agar pihak manajemen juga mempertimbangkan anteseden-anteseden lain dalam upaya meningkatkan OCB pada tenaga perawat Rumah Sakit X. Kembali disinggung bahwa terdapat 4 kelompok besar anteseden OCB yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, organisasi, dan kepemimpinan. Dengan mengacu kepada teori pertukaran sosial, penelitian ini berfokus terhadap hubungan pekerja dengan organisasi secara spesifik. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan juga variabel-variabel penting lainnya seperti kejelasan tugas, keadilan organisasi, dan juga kepemimpinan dalam upaya mencetuskan OCB.

5. KESIMPULAN

OCB merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan. Sulit ditemukannya karakteristik kepemimpinan transformasional di dalam industri kesehatan Indonesia mengharuskan adanya pendekatan lain dalam upaya mencetuskan OCB pekerja. Dengan mengacu kepada teori pertukaran sosial, kepuasan pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi yang difasilitasi oleh organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan OCB. Kedua variabel tersebut secara empiris memiliki kaitan dengan beragam keluaran positif. Perlu diperhatikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang penting karena OCB umumnya tidak mendapatkan pengakuan formal dari organisasi. Dengan tingginya tingkat komitmen, semakin tinggi pula kemungkinan seorang pekerja menunjukkan OCB dalam pekerjaannya.

REFERENCES

- Aftab, N., Ali Shah, S. A., & Khan, Z. (2020). The moderating effect of gender on the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in Pakistani university teachers. *Cogent Psychology*, 7(1), 1860480.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655-1663.
- Banwo, A. O., & Du, J. (2020). When the good outweighs the bad: organizational citizenship behaviour (OCB) in the workplace. *Human Resource Development International*, 23(1), 88-97.
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93.
- Cho, C. C., & Kao, R. H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 924091.
- de Geus, C.J.C., Ingrams, A., Tummers, L. and Pandey, S.K. (2020), Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Admin Rev*, 80: 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167-179.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500-507.
- Figuroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC health services research*, 19(1), 1-11.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.

- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, *11*(22), 6395.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, *31*(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Gonsel Haskasap, C. S. (2023). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. *Sustainability*, *15*(1), 452.
- Henderson, A. A., Foster, G. C., Matthews, R. A., & Zickar, M. J. (2020). A psychometric assessment of OCB: Clarifying the distinction between OCB and CWB and developing a revised OCB measure. *Journal of Business and Psychology*, *35*, 697-712.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(7), 1208-1234.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: the role of employee engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(12), 1089-1097.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, *16*(1), 70-83.
- Ishfaq, U., Batool, S., Alizai, S. H., Amin, K., & Ali, A. (2022). Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: The Moderating Role of Leadership Behavior. *Central European Management Journal*, *30*(4), 1238-1248.
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, *44*(6/7), 637-657
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, *49*(2), 445-468.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, *39*(2), 366-391.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2020), *Mulai Tahun Depan, 10 Persen APBD Wajib Dialokasikan untuk Kesehatan*, <https://www.kemkes.go.id/article/print/22072300001/mulai-tahun-depan-10-persen-apbd-wajib-dialokasikan-untuk-kesehatan.html>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, *44*(3), 381-398.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, *87*(1), 131.

- Mahooti, M., Vasli, P., & Asadi, E. (2018). Effect of organizational citizenship behavior on family-centered care: Mediating role of multiple commitment. *PloS one*, 13(9), e0204747.
- Maria, S., Darma, D., & Setyawan, H. (2020). PLS-SEM to predict the relationship between procedural justice, organizational commitment, OCB, and job satisfaction. *Journal of Wellbeing Management and Applied Psychology*, 3(3), 1-13.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (2004), “TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004”, The University of Western Ontario.
- Morales-Sanchez, R., & Pasamar, S. (2020). How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity: The moderator role of perceived organisational support. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 398-416.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64.
- Nanang, A. S., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, 7(12), e08652.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of social psychology*, 135(3), 339-350.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2019). Job stress and organizational commitment in hospitals: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226-242.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European journal of marketing*, 53(11), 2322-2347.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77-103.
- Valeau, P. J., & Paillé, P. (2019). The management of professional employees: linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship

behavior. *The international journal of human resource management*, 30(19), 2705-2731.

Valeau, P.J., Paille, P., Christel, D. & Guenin, H. (2021): The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees' intention to stay, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2018.1559870

Yadav, M., & Srivastava, A. P. (2022). Role Clarity And Ocb In Indian Pharmaceutical Organizations. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 9171-9176.