

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN ORGANISASIONAL,
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung)**

Sedarmayanti

Guru Besar Universitas Dr. Soetomo Surabaya

e-mail: sedarmayanti@yahoo.co.id

Lindawati Kuswanto

Alumni Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

e-mail: lindawati.kuswanto@hotmail.com

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki peranan bagi Rumah Sakit Immanuel Bandung untuk dapat memperbaiki sisi *customer experience* dan meningkatkan *brand equity* mengingat pelayanan dan sikap tenaga medis dan non medis menentukan baik buruknya mutu pelayanan rumah sakit. Berkenaan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mencoba mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) di Rumah Sakit Immanuel Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). (2) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). (3) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). (4) *Servant leadership*, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Adapun variabel yang memiliki pengaruh yang dominan adalah *servant leadership*.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

***The Influence of Servant Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction on
Organizational Citizenship Behavior (Study in Hospital Immanuel Bandung)***

Abstract

Improved quality of services driven by organizational citizenship behavior automatically will improve brand equity and create customer experience. The objective of this research is to identify servant leadership, organizational commitment and job satisfaction which affect organizational citizenship behavior (OCB) of Immanuel Hospital. Multiple regression analysis was used in the research. The results showed that (1) Servant leadership had significant effects on the organizational citizenship behavior (OCB). (2) Organizational commitment had significant effects on the organizational citizenship behavior (OCB). (3) Job satisfaction hadn't significant effects on the organizational citizenship behavior (OCB). (4) Servant leadership, commitment organizational, and job satisfaction had significant effects on the organizational citizenship behavior (OCB). The most dominant effect is servant leadership.

Key Words: *Servant Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

A. PENDAHULUAN

Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari yang seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi berkepentingan dengan berkembangnya sumber daya manusia yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Sedarmayanti, 2011:267). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya

karena adanya kepuasan kerja dari pekerja dan komitmen organisasional yang tinggi (Robbin & Judge, 2013: 84-85). Perubahan yang kian cepat dan persaingan bisnis yang kian ketat menuntut berbagai organisasi untuk bergerak gesit, strategis, dan berfokus penuh pada bisnis masing-masing. Menariknya, hampir setiap aspek kerja dipengaruhi oleh, dan tergantung pada kepemimpinan (Overton, 2002: 3; yang dikutip oleh Tjiharjadi, et al. 2007: 17). Artinya, kepemimpinan sangat menentukan

keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Memasuki masa pelayanan di abad baru, Rumah Sakit Immanuel (RSI) menyambut gelombang pasang bisnis kesehatan dengan prestasi yang cukup cemerlang. Rumah Sakit Immanuel (RSI) berhasil menjadi jawara lokal di tahun 2015 versi majalah SWA dalam kategori rumah sakit swasta Bandung. Berhubungan dengan bisnis rumah sakit ini, RSI memiliki kinerja bisnis yang akan menyakinkan calon pasien untuk datang, memastikan pasien mendapatkan solusi yang baik dengan pelayanan prima serta banyak pasien akan berobat di Rumah Sakit Immanuel, serta mengajak teman dan keluarga untuk menggunakan Rumah Sakit Immanuel sebagai solusi dibidang kesehatan.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh majalah SWA edisi ke XXXI terbit 26 Mei - 7 Juni 2015, Rumah Sakit Immanuel menghadapi persaingan lokal yang sangat ketat dengan para pesaingnya yaitu Boromeus dan Santosa Hospital. Dari total index yang diukur yaitu brand equity index, loyalty index, dan customer experience index Rumah Sakit Immanuel mendapatkan total index 21.16, sedangkan Boromeus dan Santosa Hospital masing-masing adalah 20,92 dan 20,42. Namun, permasalahan yang dihadapi oleh Rumah Sakit Immanuel untuk menjadi jawara lokal di Bandung adalah brand equity index. Rumah Sakit Immanuel kalah bersaing dengan Boromeus dengan perolehan 7.24 dibanding dengan pesaingnya 7.48.

Wawancara juga dilakukan pada sejumlah tenaga non medis dan tenaga medis terlihat kurangnya *conscientiousness* dari dimensi *organizational citizenship behavior*. Beberapa dari tenaga medis dan non medis merasa teman sekerjanya datang terlambat bahkan pulang lebih awal dari jam kerja yang sudah ditentukan. Beberapa juga kurang bersedia dalam memberikan bantuan (*altruism*) dikarenakan terhalang oleh kesibukan masing-masing. Para tenaga medis (perawat dan dokter) pun cenderung bertindak individual dalam melaksanakan tugasnya dan masih kaku dalam memberikan bantuan.

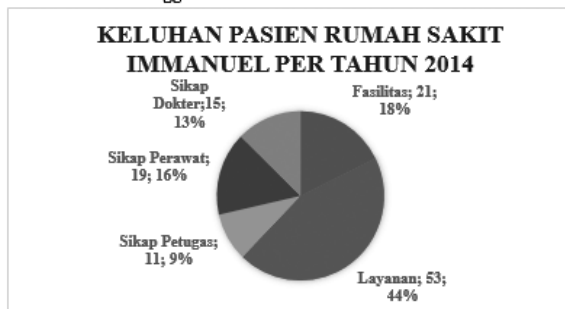
Kurangnya perilaku OCB berimbas pada pelayanan yang dirasakan oleh pasien. Wawancara dilakukan dengan keluarga pasien yang berobat di Rumah Sakit Immanuel Bandung, melihat bahwa pelayanan dari tenaga medis maupun tenaga non medis dirasa

kurang memberikan pelayanan yang prima dan berlandaskan kasih. Selain itu, keluarga pasien merasa bahwa dalam memberikan pelayanan, Rumah Sakit Immanuel cenderung bekerja lambat, terutama dalam sistem informasi manajemen untuk mendapatkan informasi terkait pembayaran yang tidak tersistem secara terintegrasi. Pelayanan dalam proses pembayaran, pendaftaran, *call center*, *customer service*, pelayanan staff, antrian kasir, serta pelayanan konsultasi yang prima akan memunculkan *customer experience*. Namun, hal tersebut masih dinilai kurang memadai bagi Rumah Sakit Immanuel untuk memenuhi harapan konsumen.

Adapun pengalaman pasien yang menunggu terlalu lama kedatangan dokter. Beberapa pasien berpendapat bahwa adanya prosedur pelayanan menghambat dalam memberikan bantuan, dalam arti tenaga medis dan non medis terlalu terpaku pada prosedur-prosedur yang ada sehingga terhambat kesukarelaan dalam memberikan bantuan, kurang sopan, kurang ramah dan kurang perhatian pada pasien. Hal tersebut membuat para pasien dan keluarga pasien kurang dapat menjalin hubungan yang baik dengan warga Rumah Sakit Immanuel. Beberapa pasien juga mengutarakan bahwa ada beberapa perawat yang tidak mau membuang sampah dan lebih memilih untuk memanggulkan petugas kebersihan. Tentunya hal tersebut bertentangan dengan keinginan Rumah Sakit Immanuel untuk memberikan pelayanan yang ekstra dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Keluarga pasien pun menambahkan pengalaman buruknya saat mendampingi pasien di RSI, perilaku dari staf bagian penagihan yang tidak memiliki sikap torelansi. Staf bagian penagihan memberikan nota penagihan kepada keluarga pasien saat dimana keluarga mengalami kedukaan namun diharuskan untuk segera menyelesaikan prosedur pembayaran. Perilaku *courtesy* (memperhatikan orang lain) pun dirasakan kurang dimiliki oleh bagian yang menjadi warga RSI, sikap menghargai dan memperhatikan orang lain dinilai minim. Fungsi kelompok terutama untuk para tim medis juga dirasakan minim dan tidak menunjukkan perilaku *civic virtue* (tanggung jawab), pemberian rekomendasi prosedur-prosedur pengobatan bagi pasien masih dirasakan belum terkolaborasi dan sikap profesional pun dinilai minim, sehingga

keluarga pasien harus melihat hal yang tidak sepatutnya dilihat, yaitu para tim medis berdebat di kamar pasien disaat pasien mengalami masa kritis. Fenomena tersebut tidak mencerminkan Rumah Sakit Immanuel yang berkomitmen melaksanakan visi, misi dengan berlandaskan kasih dan senantiasa mengupayakan pelayanan yang prima melalui peningkatan mutu sesuai dengan harapan konsumen. Adapun gambaran secara umum yang berkaitan dengan keluhan pelanggan yang berkaitan dengan sikap citizen dan pelayanan di Rumah Sakit Immanuel adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2015 Bidang Bimbingan Perdampingan Pelanggan Rumah Sakit Immanuel Bandung

Gambar 1. Keluhan Pelanggan Rumah Sakit Immanuel Per Tahun 2014

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian: PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* STUDI PADA RUMAH SAKIT IMMANUEL BANDUNG.

1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang ada, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah servant leadership berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah servant leadership, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*?

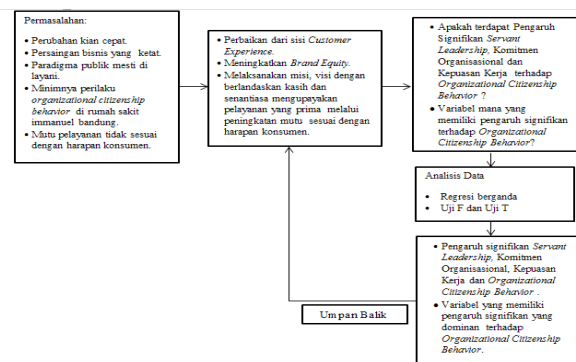
2. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan, yaitu untuk mengetahui:

1. Pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Pengaruh signifikan *servant leadership*, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Rerangka Pemikiran

Berikut adalah rerangka pemikiran yang dipakai dalam penelitian ini:



Gambar 2. Rerangka Pemikiran

B. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Pengertian Pemimpin, Memimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu. Oleh karena itu, seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Kepemimpinan merupakan hasil dari suatu interaksi yang

kompleks diantara pemimpin, para pengikut, dan situasi yang dihadapi (Tjiharjadi, et al., 2007:15&30).

Menurut Kotter (1990) dan Huges et al., (2002), hubungan antara manajemen dan kepemimpinan saling melengkapi. Setiap organisasi terdiri atas individu-individu, dan adalah tugas manajemen untuk mengarahkan dan mengordinasi individu-individu. Ini merupakan fungsi kepemimpinan, jadi, manajemen menjalankan fungsi kepemimpinan. Gambar berikut memperlihatkan tingkatan manajer:



Sumber: Robbin, Stephen P., Coulter, Mary (2012:6)

Gambar 3. Level Manajerial

2. Konsep *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)

Servant leadership (kepemimpinan melayani) adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Greenleaf (1970; yang dikutip oleh Lantu, 2007:25) menyatakan, *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Harvey (2001; yang dikutip oleh Sedarmayanti, 2009:204) menyatakan, "...pengejaran pada keuntungan organisasi merupakan hal sekunder; hal utama bisnis adalah melayani sebagai organisasi yang berada di masyarakat untuk kemudian mengembangkan dan meningkatkan kapasitas organisasi dalam melakukan tindakan konstruktif."

3. Dimensi *Servant Leadership*

Analisis faktor dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006; yang dikutip oleh Prabowo & Setiawan, 2013) menghasilkan 5 faktor, yaitu

a. *Altruistic Calling*

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

b. *Emotional Healing*

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

c. *Wisdom*

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

d. *Persuasive Mapping*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

e. *Organizational Stewardship*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

4. Komitmen Organisasional

a. Konsep Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan tanggapan afektif terhadap organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasi dalam bentuk berbeda, namun memiliki kesamaan arti. Menurut Robbins & Judge (2013:165) komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Steers (1985; yang dikutip oleh Kuntjoro, 2002), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan), yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

b. Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Modway et al., (1979), terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen

organisasional suatu individu yang tinggi dikarakteristikan oleh (Luthans, 2002; yang dikutip oleh Prabowo & Setiawan, 2013 dan Kalbers & Cenker, 2007; yang dikutip oleh Kusumaningrum, 2011):

1. *Identification*

Identifikasi dengan organisasi (penerimaan terhadap tujuan organisasi dimana menjadi dasar keterikatan terhadap organisasi),

2. *Involvement*

Keterlibatan dalam peran kerja organisasi, dan

3. *Loyalty*

Loyalitas dan ramah terhadap organisasi (evaluasi dari keterikatan pada organisasi).

5. **Kepuasan Kerja**

a. Konsep Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2008: 40) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Menurut Gibson (2000: 106; yang dikutip oleh Sedarmayanti, 2011: 264) kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil persepsi mereka tentang pekerjaan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Seorang psikolog, Frederick Herzberg mengemukakan teori dua faktor yang disebut dengan teori motivasi *higiene (motivation-hygiene theory)* yang merupakan teori kepuasan kerja yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan (Robbins & Judge, 2008:227).

c. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997), kepuasan sebagai kluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dalam sembilan dimensi, sebagai indikator untuk mengukur kepuasan kerja dalam *Job Satisfaction Scale (JSS)* yaitu:

1. *Pay* (imbalan)

Jumlah dan rasa keadilannya.

2. *Promotion* (promosi)

Peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi.

3. *Supervision* (supervisi)

Keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia.

4. *Fringe Benefits* (*benefit*)

Asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain.

5. *Contingent rewards* (pemberian apresiasi)

Rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi.

6. *Operating procedures* (prosedur operasional).

Kebijakan, prosedur dan aturan.

7. *Coworkers* (rekan kerja)

Rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.

8. *Nature of work* (pekerjaan)

Tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak.

9. *Communication* (komunikasi)

Berbagai informasi didalam organisasi (verbal maupun nonverbal).

6. **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

a. Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada tahun 1980 (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; yang dikutip oleh Bienstock et al. 2003: 360), Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (2006: 31). Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dimensi OCB menurut Organ et al., (2006; yang dikutip oleh Djati, 2009: 6-7) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (*altruisme*)

Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (sikap menjangkau jauh)

Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

3. *Sportsmanship* (ketoleransian)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan.

4. *Courtesy* (memperhatikan orang lain). Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue* (tanggung jawab pada kehidupan organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

7. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori yang ada disimpulkan bahwa *servant leadership*, komitmen organisasional, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut:

a. Hubungan *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ehrhart (2004; yang dikutip oleh Prabowo & Setiawan, 2013) juga menemukan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di tingkat unit. Hal ini pun dipertegas oleh Hikmah (2014) *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengembangan hipotesis:

H₁: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

b. Hubungan Komitmen *Organisasional* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ketika pegawai mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1996; yang dikutip oleh Prabowo & Setiawan, 2013).

Pegawai yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tidak hanya tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal yang dapat digolongkan sebagai usaha ekstra. Pegawai yang berkomitmen akan bekerja

seakan-akan mereka memiliki organisasi (Sandra, 2011).

Pengembangan hipotesis:

H₂: Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

c. Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ketika pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya (Luthans, 2011:165).

Menurut Robbins dan Judge (2008: 113) bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior* - OCB) seorang pegawai. Pegawai yang cenderung terlihat berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Berikutnya Widyanto., Lau., & Kartika (2013), mengutarakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, Andriani., Djalali., & Sopiah, (2012) menambahkan, kepuasan kerja mempunyai hubungan positif yang sangat signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengembangan hipotesis:

H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

d. Hubungan *Servant Leadership*, Komitmen *Organisasional*, dan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian kepemimpinan, kepuasan kerja yang dilakukan oleh Susanto (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berikutnya Kartikarini (2015). *Servant leadership* dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

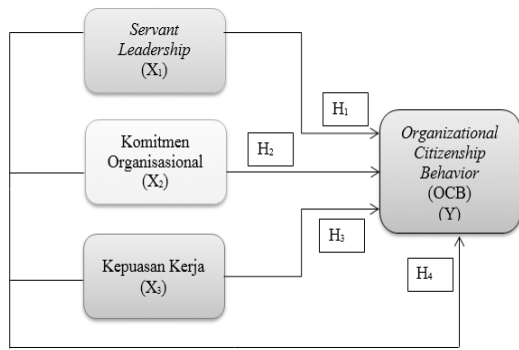
Selanjutnya Jahangir et al., (2004; yang dikutip oleh Pramitasari, 2013:438-439) kualitas hubungan pimpinan dan pegawai dapat

menyebabkan munculnya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi yang merupakan antecedent OCB.

Pengembangan hipotesis:

H₄: *Servant Leadership*, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. Hipotesis Penelitian

C. METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

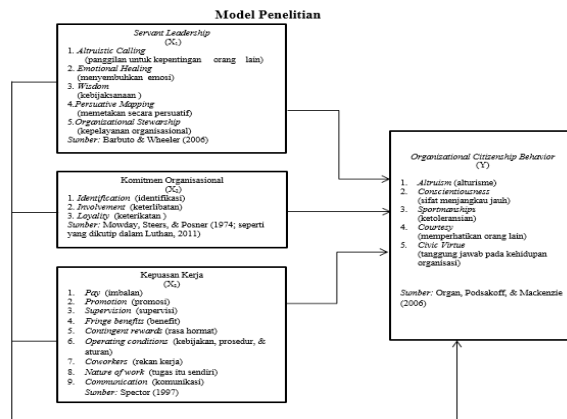
Obyek penelitian ini adalah Rumah Sakit Immanuel (RSI) yang berada di jalan Kopo No. 161 Bandung. Subjek penelitian ini adalah citizen RSI. Metode pengambilan sampel secara nonprobabilitas atau pemilihan nonrandom yaitu *purposive sampling*. Dalam penelitian tentang kepemimpinan, sikap dan kepuasan kerja, maka pertimbangan subjek yang akan diteliti adalah tenaga medis dan nonmedis yang menduduki posisi manajerial *middle managers* (kepala bidang/kepala bagian), *first line managers* (pengatur) dan nonmanajerial *employees* (*ambulatory*, pekary ruang, inventaris, administrasi, penunjang, perawat dan medis). Kuesioner ini disebarakan kepada 159 responden dari total populasi di RSI sebesar 1200 orang.

2. Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu variabel independen/bebas dan variabel dependen/terikat. Variabel merupakan suatu *atribut* atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Variabel penelitian dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Variabel independen/bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen penelitian ini adalah *Servant Leadership*, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.
2. Variabel dependen/terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai variabel dependen adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).



Gambar 5. Model Penelitian

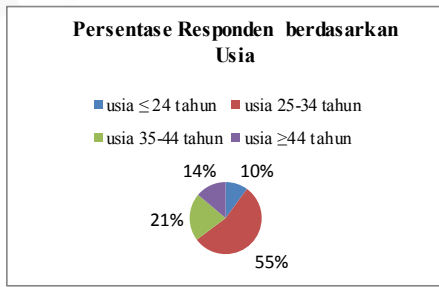
D. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Rumah Sakit Immanuel Bandung

Perkembangan Rumah Sakit Immanuel dalam mewujudkan kasih sejak awal berdirinya, terus bertumbuh memberikan pelayanan sehingga tahun 1965 hingga sekarang. Rumah Sakit Immanuel dipergunakan sebagai rumah sakit pendidikan swasta utama oleh Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha (UKM) serta menjadi satu-satunya rumah sakit swasta se-Indonesia yang menjadi wahana pendidikan, pelayanan, penelitian dan pengembangan untuk tenaga profesi dokter, perawat, bidan dan tenaga kesehatan lainnya.

2. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Responden penelitian ini adalah para tenaga medis maupun non-medis di Rumah Sakit Immanuel.



Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Gambar 6. Subjek Penelitian Berdasarkan Usia

Berdasarkan pengolahan data primer, diperoleh bahwa responden di Rumah Sakit Immanuel adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Karakteristik Subjek Penelitian di RSI Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Banyak Responden
≤ 1 tahun	12
1-5 tahun	58
6 - 9 tahun	30
≥ 10 tahun	55
NA	4

*NA: tidak menjawab kuesioner

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

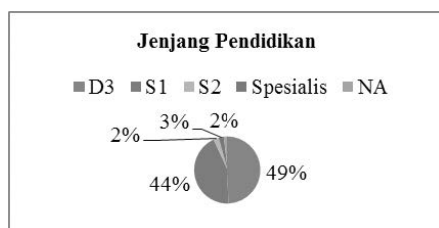
Berdasarkan level manajerial responden dalam penelitian ini berasal dari level non manajerial sampai dengan middle manager (kepala bagian/instalasi) adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Karakteristik Subjek Penelitian di RSI Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Banyak Responden
Pekarya Ruang	1
Administrasi	19
Penunjang	17
Perawat	70
Medis	2
Pengatur	31
Kepala Bidang/Bagian	16
NA	3

*NA: tidak menjawab kuesioner

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015



*NA: tidak menjawab kuesioner

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Gambar 7 Subjek Penelitian Berdasarkan Jenjang Pendidikan

3. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Servant Leadership*

Berdasarkan tanggapan 159 responden Rumah Sakit Immanuel terhadap variabel servant leadership diperoleh nilai rata-rata 4.13 masuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian mengindikasikan bahwa kepemimpinan di Rumah Sakit Immanuel Bandung telah menjadikan pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang tidak menempatkan fokus utama pada hasil akhir/keuntungan organisasi, tetapi lebih pada proses memberikan pengaruh tentang pelayanan.

b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Berdasarkan tanggapan 159 responden Rumah Sakit Immanuel terhadap variabel komitmen organisasional diperoleh nilai rata-rata 3.89 masuk dalam kategori tinggi. Komitmen organisasional di Rumah Sakit Immanuel Bandung termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan karakteristik personal dari responden yang dominan 66.0% berjenis kelamin perempuan. Menurut Angle dan Perry (1981) serta Hrebiniak dan Alutto (1972) menemukan bahwa wanita memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi daripada pria. Lama bekerja sebagai salah satu antecedent karakteristik personal juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap komitmen organisasional. Dari data profil responden bahwa responden yang telah memiliki masa kerja > 10 tahun adalah 34.6%.

Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasional. Responden di Rumah Sakit Immanuel yang menduduki posisi sebagai pengatur maupun kepala bagian/instalasi dengan profesi masing-masing yang memiliki tantangan dan tanggungjawab tertentu, memberikan dampak bagi komitmen profesional terhadap organisasinya. Para responden memiliki kaya pengalaman dengan masa kerja yang cukup tinggi sehingga komitmen mereka terhadap organisasi juga menjadi tinggi.

Komitmen organisasional menyebabkan berbagai konsekuensi yang berbeda dengan perilaku kerja, seperti kehadiran, performance, dan kemauan untuk memenuhi panggilan

tugas (Shieren, 2009:10-11; yang dikutip oleh Sihombing, 2011).

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan profesi adminitrasi, mengungkapkan bahwa proses recruitment dan seleksi pegawai yang dilakukan oleh Rumah Sakit Immanuel adalah berdasarkan person job fit. Sehingga dapat terlihat bahwa dimensi involvement tinggi. Hal ini juga, dipertegas oleh bagian Sumber Daya Manusia di RSI selain memperhatikan person *job fit proses* recruitment juga memperhatikan person organizational fit dengan mengidentifikasi nilai-nilai pribadi sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh Rumah Sakit Immanuel Bandung.

c. **Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan tanggapan 159 responden Rumah Sakit Immanuel terhadap variabel kepuasan kerja, diperoleh nilai rata-rata 3.53 masuk dalam kategori tinggi. Kepuasan kerja di Rumah Sakit Immanuel berdasarkan tanggapan dari responden, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbin & Judge (2008:110) segi kepuasan meliputi bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja. Dimana responden merasa cukup dengan faktor aspek-aspek kerja dalam faktor ekstrinsik (Spector, 1997) yaitu besarnya imbalan atau upah yang diterima, kesempatan untuk memperoleh promosi, hubungan antara sesama rekan kerja, serta kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal dan segala sesuatu yang menyangkut pekerjaan itu sendiri.

Berikutnya Sedarmayanti (2011: 131) mengungkapkan bahwa faktor ketidakpuasan kerja diantaranya adalah disposisi/personal, tugas dan peran, supervisor dan rekan kerja serta gaji dan tunjangan. Berdasarkan tanggapan dari responden untuk supervisor, disposisi/personal, tugas dan peran serta rekan kerja termasuk kategori tinggi.

d. **Tanggapan Responden Terhadap Variabel Organizational Citizenship Behavior**

Dari penelitian yang dilakukan, peneliti mengetahui bagaimana *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel Bandung. Berikut ini uraian analisis dari 5 dimensi dalam variabel *organizational citizenship behavior* di Rumah Sakit Immanuel Bandung yang telah diteliti diperoleh nilai rata-rata 4.02 masuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya, Zurasaka (2008: 59), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak pegawai yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini (Paramita, 2012).

Variabel *organizational citizenship behavior* di Rumah Sakit Immanuel ini muncul karena pertukaran sosial dari para tenaga medis dan non medis, karena pada tanggapan terhadap variabel kepuasan kerja terutama dimensi *nature of work*. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan membalasnya. Pembalasan dari pegawai tersebut termasuk perasaan memiliki terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Dyne et al., 1994; yang dikutip oleh Jayadi, 2012). Hal ini dapat terlihat dari dimensi *civic vitrue*, dimana responden memberikan tanggapan yang tinggi terhadap kegiatan yang di adakan di Rumah Sakit Immanuel secara sukarela mengikuti dan terlibat didalamnya.

Kualitas hubungan atasan - bawahan juga merupakan faktor dimana responden memiliki tanggapan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi karena bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diperhatikan, sehingga kualitas hubungan antarannya akan menghasilkan OCB yang tinggi.

Sikap menghargai dan menghormati orang lain serta memperlakukan rekan sejawat tergambarkan sangat tinggi pada dimensi *courtesy*. Oleh karena itu, kualitas hubungan dengan rekan kerja yang erat di Rumah Sakit Immanuel memberikan dampak pada OCB yang tinggi.

Hasil Uji Instrumen

Hasil Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Hasil
1.	Servant leadership	item SL 1 sampai dengan item SL 23 Valid terlihat dari nilai koefisien korelasi <i>product moment</i> > 0.300 dan > 0.156, dan nilai sig < 0.05. Hal ini untuk menunjukkan bahwa seluruh item dari pernyataan pada kuesioner <i>servant leadership</i> dapat dipakai untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.
2.	Komitmen Organisasional	item KO1 sampai dengan item KO6 dan KO8 sampai dengan KO15 adalah Valid terlihat dari nilai koefisien korelasi <i>product moment</i> > 0.300 dan > 0.156, dan nilai sig < 0.05. Hal ini untuk menunjukkan bahwa item KO1 - KO6 dan KO8 - KO15 dari pernyataan pada kuesioner komitmen organisasional dapat dipakai untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan KO7 tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk mengukur.
3.	Kepuasan Kerja	KK8, KK10, KK15, KK16, KK24 dan KK33 adalah tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk mengukur
4.	Organizational Citizenship Behavior	OCB1 sampai dengan item OCB12 dan OCB14 sampai dengan item OCB17 adalah Valid, sedangkan OCB13 tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk mengukur.

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan ketepatan (keterandalan atau keajegaan) alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan.

Setelah dilakukan pengujian reabilitas alat ukur dengan bantuan *Statistical Product And Service Solutions (SPSS) for windows* menggunakan koefisien alpha (α) dari *Cronbach Alpha*.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Ket
1.	<i>Servant Leadership</i>	0.926	>0.600	Reliabel
2.	Komitmen Organisasional	0.863		Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	0.932		Reliabel
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.774		Reliabel

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Hasil Uji Statistik

Setelah memenuhi uji asumsi klasik didalam regresi berganda. Maka analisis regresi berganda dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil uji statistik:

Tabel 5
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2456,346	3	818,782	49,857	,000 ^b
	Residual	2545,503	155	16,423		
	Total	5001,849	158			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), KK, SL, KO

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Tabel 6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,202	3,592		5,902	,000
	SL	,280	,037	,479	7,484	,000
	KO	,273	,077	,311	3,562	,000
	KK	,018	,035	,043	,499	,619

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 21.202 + 0.280X_1 + 0.273X_2 + 0.018X_3$$

Interpretasi dari model regresi di atas adalah sebagai berikut:

- Konstanta (a) = 21.202; menunjukkan bahwa besarnya nilai *Organizational Citizenship Behavior*, artinya jika *servant leadership* (X_1), komitmen organisasional (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) adalah konstan, maka perubahan pada *organizational citizenship behavior* adalah 21.202.
- Nilai koefisien servant leadership (β_1) sebesar 0.280 yang artinya apabila β_1 berubah satu satuan, maka (Y) akan berubah sebesar 0.280. Tanda positif pada nilai koefisien β_1 melambangkan hubungan yang searah antara (X_1) dan (Y), artinya apabila servant leadership (X_1) semakin kuat, maka *organizational citizenship behavior* (Y) di Rumah Sakit Immanuel Bandung akan mengalami peningkatan.
- Nilai koefisien komitmen organisasional (β_2) sebesar 0.273 yang artinya apabila β_2 berubah satu satuan, maka (Y) akan berubah sebesar 0.273. Tanda positif pada nilai koefisien β_2 melambangkan hubungan yang searah antara (X_2) dan (Y), artinya apabila komitmen organisasional (X_2) semakin kuat, maka *organizational citizenship behavior* (Y) di Rumah Sakit Immanuel Bandung akan mengalami peningkatan.

- Nilai koefisien kepuasan kerja (β_3) sebesar 0.018 yang artinya apabila β_3 berubah satu satuan, maka (Y) akan berubah sebesar 0.018. Tanda positif pada nilai koefisien β_3 melambangkan hubungan yang searah antara (X_3) dan (Y), artinya apabila kepuasan kerja (X_3) semakin kuat, maka *organizational citizenship behavior* (Y) di Rumah Sakit Immanuel Bandung akan mengalami peningkatan.

Variabel independen yang mempunyai pengaruh dominan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) dapat dilihat pada *standardized coefficient beta*. Interpretasi hasil *standardized coefficient beta* adalah pengaruh servant leadership (X_1) lebih dominan daripada pengaruh komitmen organisasional (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)(Y) sebesar 0.479.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji T (Uji Partial)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil uji T:

Tabel 7 Hasil Interpretasi Uji T

Variabel Bebas	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
Servant Leadership	7.484	1.975	H_0 ditolak
Komitmen Organisasional	3.562	1.975	H_0 ditolak
Kepuasan Kerja	0.449	1.975	H_0 diterima

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2015

Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kartikarini (2015), Hikmah (2014), (Mira & Margaretha, 2012) serta Vondey (2010) bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil penelitian ini didukung juga oleh penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Setiawan (2013), Prabowo dan Setiawan

(2013), serta Widyanto, Lau dan Kartika (2013) bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini juga diperkuat oleh Robbins dan Judge (2008:113)

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gunawan dan Masruroh (2013), Fauziyah (2010), dan Unal, Omer Faruk (2013) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil Uji F (Uji Simultan)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Interpretasi hasilnya adalah berdasarkan hasil yang diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ yakni sebesar $49.857 > 2.662$ dengan tingkat signifikan < 0.05 , maka H_0 ditolak H_4 diterima sehingga menunjukkan bahwa servant leadership, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Implikasi Manajerial

Servant leader dapat membantu Rumah Sakit Immanuel Bandung untuk memenangkan persaingan terutama untuk memperbaiki customer experience dan meningkatkan brand equity dalam sisi pelayanan tenaga medis dan non-medis yang dapat menyakinkan calon pasien untuk datang mendapatkan solusi yang baik dengan pelayanan yang prima.

- Rumah Sakit Immanuel Bandung perlu mendorong pembelajaran dan peningkatan yang berkelanjutan dalam pekerjaan. Pengembangan individual harus menjadi "norma" dan "hanya itu-itu saja" harus dijadikan keprihatinan.
- Sebagian besar masalah besar yang terjadi pada masalah mutu pelayanan, berakhir pada "masalah orang". Masalah terbesar adalah "orang-orangnya", seringkali masalah-masalah itu berkaitan dengan komunikasi yang buruk di antara para staff, kurang pelatihan, atau sikap-sikap yang tidak dewasa.
- Program Quality Management dan Quality Assurance yang menuntut kerja sama, keterlibatan dan pelatihan kembali angkatan kerja.
- Servant leader dapat membantu Rumah Sakit Immanuel Bandung untuk memenangkan dibutuhkan guna membangun komunitas yang penuh dengan kerja sama dan keterlibatan untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional.
- Pelatihan, pengembangan pegawai, sistem rewards, sistem penggajian, operating procedures, dan program kenaikan jabatan menjadi sangat penting bagi Rumah Sakit Immanuel mengingat harapan-harapan dan komposisi angkatan kerja yang

memiliki harapan dan tuntutan yang sangat besar, hal ini menjadi fokus utama servant leader.

Cara untuk meningkatkan pengaruh, dampak, dan kepemimpinan yang efektif dibuat melalui pertumbuhan pribadi (Blanchard dan Miller, 2015). Dalam *The Secret: What Leaders Know and Do*, Ken Blanchard dan Mark Miller (2015:139-140) mendeskripsi mendalam tentang cara para pemimpin hebat MELAYANI (SERVE), direpresentasikan perilaku pemimpin See the Future (Melihat Masa Depan), Engage and Develop Others (Melibatkan dan Mengembangkan Orang Lain), Reinvent Continuously (Menemukan Kembali Secara Terus Menerus), Value Results and Relationship (Menghargai Hasil dan Hubungan)

Embody the Values (Mewujudkan Nilai-Nilai Tadi).

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh servant leadership, komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) studi pada Rumah Sakit Immanuel Bandung. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel Bandung. Sehingga semakin kuat servant leadership, maka organizational citizenship behavior di Rumah Sakit Immanuel Bandung akan mengalami peningkatan. Adapun dimensi emotional healing dan organizational stewardship pada variabel servant leadership di Rumah Sakit Immanuel Bandung memiliki angka indeks kategori sangat tinggi. Sehingga hadirnya servant leadership pada RSI memberikan makna untuk melibatkan dan mengembangkan pegawai untuk terus bertumbuh di RSI.
2. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel Bandung. Sehingga semakin kuat komitmen organisasional, maka organizational citizenship behavior di Rumah Sakit Immanuel Bandung akan

mengalami peningkatan. Adapun dimensi identification, involvement dan loyalty pada variabel komitmen organisasional di Rumah Sakit Immanuel Bandung memiliki angka indeks kategori tinggi. Komitmen organisasi pada RSI menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi.

3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel Bandung. Adapun dimensi pay, promotion, fringe benefits dan operating procedures pada variabel kepuasan kerja di Rumah Sakit Immanuel Bandung memiliki angka indeks kategori cukup. Kepuasan kerja ini memberikan makna bahwa ketidakpuasan kerja membuat para citizen tidak memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.
4. Servant leadership, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Artinya jika servant leadership, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja mengalami perubahan maka organizational citizenship behavior juga akan berubah. Adapun pengaruh servant leadership lebih dominan daripada pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Oleh karena itu, semakin tinggi OCB memberikan makna bagi kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan konsumen terhadap organisasi.

2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran yang kiranya dapat memberi manfaat bagi Rumah Sakit Immanuel Bandung sebagai berikut:

1. Servant leadership yang dimiliki Rumah Sakit Immanuel (RSI) Bandung tergolong tinggi serta dominan untuk menimbulkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Oleh karena itu disarankan agar RSI lebih dapat menggali faktor-faktor yang mendukung terbentuknya servant leadership yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan intuitif, kecerdasan tindakan, dan kecerdasan spiritual dengan menggali lebih mendalam

karakter dari leader yang memimpin bagian/instalasi. Diharapkan kualitas leader RSI dapat mengembangkan calon leader dan bawahan yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan program pengembangan diri dan pelatihan.

2. Komitmen organisasional yang dimiliki oleh citizen Rumah Sakit Immanuel tergolong tinggi. Namun disarankan bagi pihak RSI untuk meningkatkan komitmen masing-masing individu RSI dengan menggali nilai-nilai pribadi dari individu-individu agar sejalan dengan nilai-nilai organisasi serta menggali keinginan dari individu agar tetap mempertahankan keanggotaannya di RSI.
3. Rumah Sakit Immanuel Bandung sebaiknya lebih menekankan kepuasan kerja secara lebih lagi, karena menurut hasil penelitian kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel. Sehingga adanya perhatian yang khusus terhadap kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel. Hal ini dapat dilakukan dengan menggali lebih dalam faktor kepuasan kerja seperti: pay, promotion, fringe benefit serta operating procedure. Keempat dimensi tersebut dapat dilakukan seperti kebijakan kompensasi, pengembangan karir, dan deskripsi maupun pemberian serta penjelasan prosedur yang jelas serta adil yang berkaitan dengan pekerjaan.
4. Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dimiliki citizen Rumah Sakit Immanuel Bandung tergolong tinggi. Untuk tetap dapat survive di era persaingan yang sengit ini. Disarankan bagi RSI untuk dapat lebih terbuka kepada perubahan sistem, budaya di organisasi, sehingga mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja yang berakibatnya menurunkan OCB, dan pelayanan kepada pasien menjadi prima. RSI disarankan kembali mengkaji reward yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik pada perilaku tenaga medis maupun non-medis yang mendukung peningkatan mutu pelayanan serta kinerja RSI, meskipun perilaku tersebut bukan bagian dari peran kerja formal sehingga OCB diharapkan

meningkat dan berakibat pada citra rumah sakit Immanuel juga akan meningkat.

Beberapa keterbatasan penelitian ini beserta saran untuk pembaca yang selanjutnya tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada para tenaga medis-nonmedis di Rumah Sakit Immanuel saja, sehingga hasil yang diperoleh belum bisa digeneralisasi. Akan lebih baik bila sampel yang diambil adalah beberapa rumah sakit maupun organisasi lainnya.
2. Responden yang berprofesi sebagai dokter dalam penelitian ini hanya terbatas. Akan lebih baik bila responden tersebut diikutsertakan lebih banyak dan sertakan juga bagian atau instalasi lainnya yang belum dijangkau oleh peneliti.
3. Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan dan berprofesi sebagai perawat. Kondisi ini mempengaruhi hasil penelitian karena hal ini menyebabkan pegawai tertentu saja yang mengisi kuesioner, sehingga karakteristik kurang menyebar. Pada penelitian selanjutnya perlu digunakan sistem distribusi pengumpulan data yang berbeda.
4. Penelitian ini hanya mengidentifikasi servant leadership, komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selanjutnya diharapkan juga mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB). Misalnya: budaya organisasi, motivasi kerja, iklim organisasi, employee involvement, yang diduga dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB), sehingga didapat informasi lebih banyak dan bervariasi akan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Rumah Sakit Immanuel Bandung.

REFERENSI

- Andriani, Gita., Djalali, M. As'ad., Sopiah, Diah. (2012). Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol.03, No.01, pp. 341-354.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment

and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp.1-14.

- Arbai. (2013). Pengaruh Servant Leadership Pada Komitmen Organisasional Guru di SMKN 2 Sewon Bantul. Tesis: S2 Magister Manajemen UGM. Retrieved April 28, 2015., from http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=65707.
- Bakumawa, O Darma Suriawati. (2012). Kajian Pusaka: Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual. Sebagai Prediktor Servant Leadership Pendeta. Di Gereja Kristen Sulawesi Tenggara. Retrieved April 1, 2015, from repository.uksw.edu/bitstream/handle/.../T2_832009005_BAB%20II.pdf
- Bambale, Abdu Ja'afaru. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), 1-16, May 2014
- Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W., "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership" (2006). Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 51. Retrieved March 01, 2015 from <http://digitalcommons.unl.edu/aglcfacpub/51>.
- Bienstock, CC., Dc Moranville, C.W. and Smith R. K., (2003), Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, *Journal of Service Marketing*, 17/4-5: 357-378.
- Blanchard, Ken and Miller, Mark. (2015). *Great Leaders Grow: Seni Menjadi Pemimpin Sejati*. Jakarta: Libri PT BPK Gunung Mulia.
- Djati, S. Pantja. (2009). Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol.7, No.3, Agustus 2009,.
- Fauziyah, Makhtumatul. (2010). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI PADA KOMPLEK PENDIDIKAN

- MUHAMMADIYAH GADUNG SURABAYA. Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Gunawan, Hendra., Masrurroh. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Ramayana Department Store Pasar Kopro. Retrieved July 06, 2015, from <http://thesis.binus.ac.id/Doc/Lain-lain/2013-1-00324-MN%20WorkingPaper001.pdf>.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Prentice Hall
- Hikmah, Faikhotul. (2014). Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT PLN (Persero) Area Jember. Retrieved March 24, 2015, from http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/59499/Faikhotul%20Hikmah%20-%20100810201212_1.pdf?sequence=1
- Iskandar, Eddy Dwinanto. (2015, 26 Mei - 7 Juni). *Membedah Ledakan Pasar Bisnis Healthcare Berebut Pasar Senilai Rp. 390 T. Majalah SWA II XXXI*.
- Jayadi. (2012). Kompetensi Guru, Spiritual Intelligence, Self Determination Theory dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal STKIP Muhammadiyah Sampit. Humanitas*, Vol. IX No.2 Agustus 2012.pp. 169-184.
- Kartikarini, Mustikadewi., Indartono, Setyabudi. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Hotel Bintang-2 Di Yogyakarta. Retrieved March 24, 2015, from journal.student.uny.ac.id/jurnal/artikel/10605/50/1116.
- Kuntjoro, Z.S. (2002). Komitmen Organisasi. Retrieved April 1, 2015, from <http://www.e-psikologi.com>.
- Kusumaningrum, Siska. (2011). Variabel Anteseden dan Konsekuensi Komitmen Organisasional Auditor (Studi Empiris Pada Auditor Di Kantor Akuntan Publik Wilayah Semarang, Solo, dan Yogyakarta). *SKRIPSI Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*, Semarang. Retrieved April 28, 2015, from <http://eprints.undip.ac.id/29471/1/Skripsi011.pdf>.
- Lantu, Donald., Erich Peswarissa., dan Augusman Rumahorbo. (2007). *Servant Leadership The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 12th edition.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. Porter, Lyman W (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Organ, Dennis W., et.al. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Paramita, Patricia Dhiana. (2012). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) : Aspek Dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja*. *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran*. Retrieved April 30, 2015, from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/download/88/85>
- Prabowo, Vania Claresta., Setiawan, Roy. (2013). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Blue Bird Group Surabaya. *AGORA Vol. 1, No.3*, (2013).
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 15th edition.
-(2008). *Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat: Jakarta
- Robbin, Stephen P., Coulter, Mary. (2012). *Management. Ed.11th*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
-(2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.
- Suliyanto. (2005). *Metode Riset Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sunjoyo, et al., (2013). *Aplikasi SPSS untuk SMART Riset (Program IBM SPSS 21,0)*. Bandung: Alfabeta.

- Sunjoyo.(2009). *Modul Metoda Riset Bisnis*. Bandung: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.
- Sandra, Devi. (2011). Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Carrefour Indonesia. Retrieved March 24, 2015, from <http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mpsi/article/view/15780/15004>.
- Setiawan, Roy. (2013). Analisis Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Abstrak: Post Graduate University Airlangga. Retrieved May 07, 2015, from <http://adln.lib.unair.ac.id/go.php?id=gdlhub-gdl-s2-2013-setiawanro-27978&PHPSESSID=61e3443569175cd06483097281c6f87d>.
- Sihombing, Dedy Fredy. (2011). Pengaruh Gaya Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Adminitrasi Tata Usaha (Survei pada Perguruan Tinggi di Kotamadya Bandung). Tesis Program Magister Manajemen, Unviversitas Kristen Maranatha. Tidak dipublikasi.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
-(1994). *Job Satisfaction Scale*. Department of Psychology University of South Florida. Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. Retrieved May 12, 2015, from <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssEnglish.doc>
- Suherli, Denalia Tri Arini & Sunjoyo. (2011). Pengaruh Big Five Personality dan Komitmen Organisasional Afektif terhadap Organizational Citizenship Behavior Tenaga Administrasi Tetap: Sebuah Penelitian Kasus Pada Universitas Kristen Maranatha Bandung. *Jurnal Manajemen*, 1 (11). ISSN 1411-9293, pp. 25-34.
- Susanto, Yemina Vani.(2015). Analisis Pengaruh Kepemipinan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia. Retrieved May 07, 2015, from <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/2838/2545>.
- Tjiharjadi, Semuil.,et al. (2007). *To Be A Great Leader*.Yogyakarta: ANDI.
- Widyanto, Ribke., Lau, Jennie Suhandono., Kartika, Endo Wijaya. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Cleaning Service Di Iss Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Retrieved May 01, 2015 from <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/199>