

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, TUNTUTAN TUGAS DAN CAREER  
PLATEAU TERHADAP STRESS KERJA, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN OCB PERAWAT RUMAH  
SAKIT HAJI SURABAYA**

**H.Teman Koesmono\***

*Abstract*

*The purpose of this research is to find out the effect of leadership, job demand and career plateau on work stress, organization commitment and organization citizenship behavior. The object of the research is nurses in Haji Hospital Surabaya. This hospital was chosen as the place of this research because it serves public and it is governed by East Java government. The result of the research can explain that leadership, job demand and career plateau affect work stress, organization commitment and organization citizenship behavior of the nurses in a positive way.*

*Keywords : Leadership, Job Demand, Career Plateau and Organization Citizenship Behavior*

**Pendahuluan**

Peranan rumah sakit dalam menunjang kesehatan masyarakat sangat strategis sebab antara jumlah rumah sakit dengan jumlah masyarakat yang membutuhkan sangat tidak sebanding. Pelayanan yang memuaskan dari rumah sakit sangat didambakan oleh masyarakat, meskipun dalam kenyataannya masyarakat membutuhkan pengorbanan dengan mahalnya obat atau biaya rawat inap bagi pasien yang bersangkutan. Kenyataan ini tentunya harus diselaraskan dengan kemampuan masyarakat dalam merujuk ke rumah sakit yang harus didatangi sebagai usaha untuk memperoleh pelayanan kesehatan bagi keluarganya. Hal yang penting agar terjadi keseimbangan antara kewajiban rumah sakit dan pasien yang membutuhkan adalah pelayanan yang berkualitas. Salah satu diantaranya adalah sarana dan prasarana serta tenaga medis yang berkualitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau pasien yang bersangkutan. Selain dokter dan perawat tidak kalah pentingnya harus memperoleh perhatian dari pihak rumah sakit. Perawat merupakan tenaga atau sumber daya manusia yang disediakan oleh rumah sakit dan yang paling banyak berinteraksi dengan pasien yang dalam tugas sehari-harinya membutuhkan pembinaan tersendiri. Sebagaimana diungkapkan oleh Mondy dan Noe (1996:445) bahwa stress yang dialami perawat sangat tinggi

Keberadaan seorang perawat dapat memberikan citra terhadap rumah sakit yang bersangkutan dan seorang perawat sangat rentan menghadapi stress kerja sebab tugas yang dijalankan berkaitan dengan nilai kemanusiaan yang kadangkala membutuhkan kesabaran tersendiri dan tidak jarang harus mengorbankan nilai-nilai psikis. Mengingat perawat mempunyai tugas yang

---

\* Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

beragam yaitu tugas pokok, tugas limpah dan tugas bantu, maka perawat harus pandai-pandai mengatur ritme volume pekerjaan yang ada agar tidak terjadi konflik dengan rekan kerja maupun dengan pasien dan bahkan dengan keluarga pasien dalam memberikan pelayanan. Penelitian ini melanjutkan penelitian Koesmono (2007) tentang pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan tugas terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi perawat rumah sakit swasta di Surabaya. Perawat merupakan jenis pekerjaan yang spesifik dan memiliki jangkar karir yang jelas dan pasti, oleh sebab itu masalah *career plateau* akan dapat mempengaruhi keberadaan seorang perawat dalam mencapai apa yang diharapkan terhadap prestasi kerjanya. *Organization citizenship behavior* (OCB) atau melakukan tugas di luar tugas utamanya tidak akan terlepas dari keberadaan seorang perawat namun hal ini akan berjalan dengan baik apabila, kepemimpinan, tuntutan tugas dan masalah *career plateau* dapat dikelola dengan baik oleh pihak manajemen rumah sakit. Tentu semuanya itu akan tercapai apabila seorang perawat dapat merasakan kepuasan kerjanya dan juga berdampak pada loyalitas kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Stress Kerja ?
2. Apakah Tuntutan Tugas berpengaruh positif terhadap Stress Kerja ?
3. Apakah *Career Plateau* berpengaruh positif terhadap Stress kerja ?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi ?
5. Apakah Tuntutan Tugas berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi ?
6. Apakah *Career Plateau* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi ?
7. Apakah *Stress Kerja* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja ?
8. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi?
9. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif terhadap OCB ?
10. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap terhadap OCB ?
11. Apakah Tuntutan Tugas berpengaruh positif terhadap terhadap OCB ?
12. Apakah *Career Plateau* berpengaruh positif terhadap terhadap OCB ?
13. Apakah Motivasi memoderasi pengaruh *Stress Kerja* terhadap Kepuasan Kerja?

## Tinjauan Kepustakaan

### Kepemimpinan

Setiap pemimpin atau manajer dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik kepada organisasi atau perusahaan dengan cara bekerjasama dengan *para karyawannya*. Ketika bekerjasama dengan bawahannya, seorang pemimpin akan menggunakan kemampuan manajerialnya semaksimal mungkin. Perilaku pemimpin akan berdampak pada bawahannya dalam menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya, oleh sebab seorang pemimpin harus dapat menghindari perintah-perintah yang dapat mengakibatkan bawahan menjadi tidak inovatif dan kreatif.

Jones, Kahanar (1999:21); menyatakan bahwa berargumentasi bahwa para manajer harus dapat mengarahkan karyawan yang tidak produktif menjadi kreatif dan apabila dapat melaksanakannya akan mendapatkan penghargaan

dari karyanya. Hal senada diungkapkan oleh DeSimone dan Haris (1998:281-282); berpendapat *It should now be clear that an employee's direct supervisor or manager bears the responsibility for coaching. While other managers in the organization can serve as mentors, teach a new skill, or help overcome a specific problem, coaching occurs within the context of an ongoing relationship between employee and supervisor. It is the supervisor's or managers responsibility to ensure that his or her unit meets its goals, and that means ensuring that employees perform their tasks effectively.* Nimran (2004:65); berpendapat bahwa menggaris bawahi, pada kepemimpinan ada proses mempengaruhi orang lain, maka di dalamnya akan ada pihak yang mempengaruhi (pemimpin) dan ada yang dipengaruhi (pengikut) Singkatnya dalam setiap proses kepemimpinan akan selalu ditemukan unsur pemimpin dan pengikut. White *et al.* (1997:184); berkomentar bahwa wajar bagi seorang pemimpin menyerahkan sebagian kendalinya untuk menuntut kepercayaan kepada anggotanya. Anggota dapat menjalankan apa yang diinginkan oleh pemimpin apabila memperoleh kepercayaan dan ketidakpercayaan akan menyebabkan loyalitasnya menurun bahkan hilang. Terry (1997: 458); berpendapat bahwa *"Leadership is the relationship in which one person, or the leader, Influences others to work together willingly on related task to attain what the leaders desire"*

### Tuntutan Tugas

Everly dan Girdano (1980) dalam Munandar(2001) menegaskan Kepemimpinan tuntutan tugas adalah beban kerja yang terdiri dari kombinasi aktivitas secara kuantitatif maupun kualitatif. (Koesmono (2007); menyatakan bahwa berbagai jenis tugas dalam pekerjaan adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh seseorang. Namun dalam menjalankan tugas tersebut seorang pemimpin harus berusaha secara maksimal agar berprestasi. Pada kenyataannya tidak menutup kemungkinan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab seseorang akan menyebabkan munculnya stress kerja bagi yang bersangkutan. Robbins ( 2006:798) mengatakan bahwa tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang jika kecepatan tuntutan tugas dirasakan berlebihan, selain itu tuntutan tugas dapat meningkatkan kecemasan dan *stress*.

Loyalitas seseorang akan meningkat apabila tuntutan tugasnya sesuai dengan kompetensinya dan merasa senang selama menjalankan tugasnya. Pada dasarnya seseorang akan merasa tidak terbebani dengan tugasnya apabila memperoleh kenyamanan dan dapat bersinergi dengan lingkungannya. Tuntutan tugas akan dibentuk oleh karakter tugas yang bersangkutan misalnya:tingkat kesulitan, kondisi kerja, persyaratan kerja, tingkat keterampilan. Gibson *et al* (1996:344); berpendapat bahwa beban kerja yang sering berubah-ubah menyebabkan *stress* kerja. Tampak jelas sekali bahwa tuntutan tugas yang beraneka ragam dan tidak sesuai dengan kompetensi serta *skill* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada *stress* kerja yang bersangkutan. Ketika seseorang merasakan kenyamanan dalam melaksanakan beban tugas maka yang bersangkutan akan ringan tangan dan rela melaksanakan tugas-tugas lain yang bukan menjadi tugas utamanya.

### *Career Plateau*

Karir merupakan dambaan setiap orang. Oleh karenanya setiap langkah dalam menjalankan tugas di dalam organisasi atau perusahaan seseorang akan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja demi tercapainya karir yang dicita-citakan. Di samping itu karir seseorang tidak hanya tergantung pada dirinya sendiri tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya, apakah lingkungan kerja mendukung sepenuhnya terhadap kesempatan seseorang mencapai sesuatu yang diharapkan melalui karirnya. Tohardi (2002:280) mengatakan bahwa dengan adanya perencanaan pengembangan karir yang baik maka seseorang akan termotivasi meningkatkan kinerjanya dan berprestasi setinggi-tingginya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:342) berpendapat bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja seseorang sepanjang hidupnya. Di sini tampak bahwa karir menyangkut perjalanan hidup seseorang dalam usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan Mondy dan Noe (1996:300) berpendapat bahwa *A career is general course that a person chooses to pursue through out his or her working life*. Perencanaan karir amat penting artinya bagi seseorang dan menuntut pemahaman diri agar apa yang diharapkan dapat tercapai. Oleh karena itu setiap masalah yang dihadapi harus dapat diselesaikan dengan penuh arif dan bijaksana. Sedangkan Nawawi (1996:289-291) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati oleh seseorang selama kehidupan tertentu. Pada kenyataannya karir seseorang kadang kala tidak sebaik apa yang diperkirakan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal misalnya rentang yang ada dalam struktur organisasi dan prestasi yang dimiliki tidak mendukung atau jalur/jangkar karir tidak sesuai dengan harapan seseorang.

Mondy dan Noe (1996:313) berpendapat bahwa *A problem for many individuals who aspire to move upward in an organization is plateauing. Plateauing occurs when an employee's job functions and work content remain the same because of a lack of promotional opportunities with the firm*. Sedangkan Mas'ud (2002:204); mengatakan bahwa *protean career* merupakan karir yang disesuaikan dengan kondisi yang berkembang. Jadi seorang karyawan dalam bekerja, atau berkarir dapat berubah-ubah pekerjaan atau karirnya. Oleh Ference *et al* (1977) dikatakan bahwa *A plateau is defined as the point in career where the likelihood of additional hierarchical promotion is very low. Career plateaus are a natural consequence of the way organizations are shaped*. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa seseorang dimungkinkan adanya hambatan karir dalam menjalani kehidupannya dan hal ini akan berdampak pada sikap dan perilaku dalam menjalankan tugasnya.

### Stress Kerja

Setiap orang dalam kehidupan sehari-hari akan diwarnai dengan *stress* kerja baik yang bersifat positif maupun negatif pada dirinya. Berbagai jenis *stress* yang muncul pada diri seseorang akan memberikan nilai tambah apabila dikelola dengan baik dan dapat memotivasi seseorang untuk meningkatkan usaha-usaha pencarian terhadap apa yang diinginkan dan menjadi kebutuhannya. Gibson, *et al* (1996:339); *Stress* merupakan suatu tanggapan penyesuaian,



diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan/atau proses psikologi, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi dan/atau fisik yang berlebihan kepada seseorang. Buchanan dan Huczynski (1997:157) mengatakan bahwa *Stress can, of course, be challenging, arousing and exciting, and can in some circumstances our sense of satisfaction and accomplishment and improve our performance*. Suprihanto dkk (2003:62) berpendapat bahwa *stress* merupakan sebuah kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan atau permintaan tentang apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting. Sedangkan Lou *et al.* (1996) *indicators of stress are Morale and Organizational climate. Lack of power and influence, Unclear promotion prospect, Managerial role and Lack of consultation and communication.*

### **Kepuasan Kerja**

Memperoleh Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap orang, namun tidak setiap orang akan merasakan atau memperoleh kepuasan kerja seperti yang diinginkan. Banyak hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dapat terjadi salah satunya karena lingkungan kerja yang tidak kondusif. Dole dan Schroder (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan dan pekerjaannya. Menurut Locke (1983), dalam Testa (1999) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif terhadap hasil penilaian dari suatu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Sedangkan Wright dan Staw (1999) mengatakan kepuasan kerja merupakan area yang penting dalam mempelajari organisasi karena pengaruh dalam penilaian kinerja karyawan. Linz (2002) dalam penelitiannya mengatakan bahwa secara positif tuntutan kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja. Sedangkan Weiss and Cropanzano (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai evaluasi dan pendapat yang positif atau negatif dari situasi atau tugas.

### **Motivasi**

Berbagai usaha yang dilakukan oleh seseorang tentunya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan dan keinginan seseorang dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan telah melakukan usaha-usaha dengan berbagai aktivitas yang bermanfaat. Badudu (2000:158) mendefinisikan Motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa motivasi merupakan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Sedangkan Luthans (1992:147) menjelaskan bahwa *Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive.*

Pada kenyataannya dalam memenuhi kebutuhannya, seseorang akan dihadapkan kepada dua macam kebutuhan dasar yaitu intrinsik dan ekstrinsik,

karena kedua kebutuhan ini sangat mendasar sekali bagi seseorang. Gacher dan Falk (2000); Motivasi Intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Kinman dan Russel (2001) *common to many conceptualizations of motivation is an emphasis on the presence of stimuli to direct the individual: either an internal drive (intrinsic) or an external environmental incentive (extrinsic)*. Dari bahasan di atas, disarikan bahwa motivasi menggambarkan suatu proses atau seperangkat tenaga yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu. Kekuatan atau dorongan di antaranya adalah nilai-nilai *social, spiritual, financial* atau *psychological*.

### **Komitmen Organisasi**

Pada umumnya seorang karyawan apabila telah bergabung dalam suatu institusi dituntut untuk memberikan loyalitas yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Organisasi atau tempat kerja menjadi rumah kedua bagi seseorang karena dari tempat kerja yang bersangkutan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Komitmen organisasi sangat diperlukan bagi semua karyawan karena berhasil atau tidaknya suatu usaha untuk mencapai tujuan harus dilandasi komitmen yang tinggi dari semua anggota organisasi. Kritner dan Kinicki (2003:274) mengatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Mathis dan Jackson (2001:99) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap dalam organisasi tersebut. Greenberg (2000) dalam Sutarso (2002) komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dengan dan dalam suatu organisasi dan tidak ingin untuk meninggalkannya. Meyer, *et al* (1993) mengatakan makin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi akan berdampak pada kemauan untuk menjalankan kegiatan lain yang harus dijalankan tanpa mempertimbangkan imbalan.

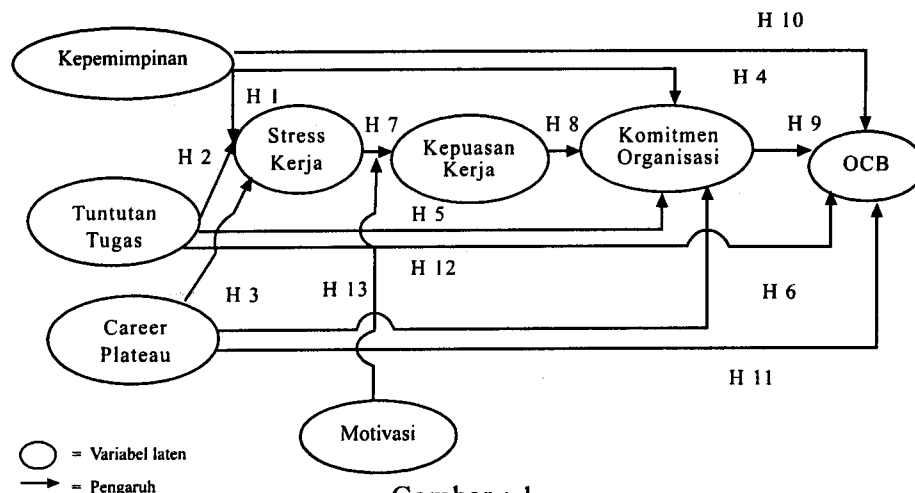
### ***Organization Citizenship Behavior***

Berbagai perilaku seorang karyawan dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu aktivitas yang harus dikerjakan sebagai tugas pokoknya dan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan di luar tugas pokoknya. Khusus tugas lain yang harus dikerjakan oleh karyawan di luar tugas pokoknya membutuhkan motivasi khusus, karena tidak semua karyawan mau melakukannya. Namun demikian pada umumnya seorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan diikuti pula oleh *Organization Citizenship Behavior (OCB)* yang baik. *OCB* merupakan kemauan seseorang melakukan aktivitas pokoknya tanpa mengharapkan imbalan secara nyata.

Luthans (2002:238) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes*

*the effective functioning of the organization*. Sedangkan Newstrom dan Davis(2002:267); menyatakan bahwa OCB adalah perilaku formal yang dapat memajukan kesuksesan organisasi. Memang harus disadari bahwa tugas *the effective functioning of the organization*. Sedangkan Newstrom dan Davis(2002:267); menyatakan bahwa OCB adalah perilaku formal yang dapat memajukan kesuksesan organisasi. Memang harus disadari bahwa tugas seseorang dalam perusahaan kadangkala muncul hal-hal yang tidak diduga tentang apa yang harus dikerjakan, oleh karena itu sudah sewajarnya apabila pimpinan akan melibatkan bawahannya dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam bentuk tindakan yang nyata. Di pihak lain, bawahan akan bersedia memberikan kontribusi yang terbaik apabila merasa dihargai dan diperhatikan tentang keberadaannya. Gitosudarmo dan Sudita (2002:190) jika seseorang dilibatkan dalam proses pemecahan masalah (pengambilan keputusan) maka mereka akan merasa lebih terikat dan loyal serta mau mengorbankan waktu dan tenaganya demi suksesnya organisasi.

Kerangka Konseptual



Gambar : 1

Kerangka Konseptual

Hipotesis

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Stress Kerja
2. Tuntutan Tugas berpengaruh positif terhadap Stress Kerja
3. Career Plateau berpengaruh positif terhadap Stress kerja
4. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
5. Tuntutan Tugas berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
6. Career Plateau berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
7. Stress Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
8. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
9. Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif terhadap OCB
10. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap terhadap OCB
11. Tuntutan Tugas berpengaruh positif terhadap terhadap OCB
12. Career Plateau berpengaruh positif terhadap terhadap OCB
13. Motivasi memoderasi pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja

## Metode Penelitian

### Desain Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, serta karakteristik masalah yang diteliti, maka penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian dengan menggunakan hipotesis. Peneliti melaksanakan kegiatannya berdasarkan fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi seorang perawat di Rumah Sakit haji Surabaya. Penelitian ini akan menguji sejauh mana pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan *Career Plateau* terhadap *Organization Citizenship Behavior* melalui *Stress Kerja* dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi dengan dimoderasi Motivasi

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data interval, yang dinyatakan dalam angka mulai dari skala yang terkecil sampai dengan yang terbesar dan mempunyai jarak yang sama antara yang satu dengan yang lainnya yaitu 1 (Sangat tidak setuju), 2 (Tidak setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat setuju) dari jawaban responden. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah bersifat primer dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden.

### Identifikasi Variabel

- a. Variabel Independen : Kepemimpinan, Tuntutan Tugas, *Career Plateau*,
- b. Variabel Dependen : *Stress Kerja*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

### Definisi Operasional

- a. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Tuntutan Tugas adalah beban kerja yang terdiri dari kombinasi aktivitas secara kuantitatif maupun kualitatif
- c. *Career Plateau* adalah kondisi di mana seseorang mengalami kemadegan (hambatan) dalam karirnya
- d. *Stress Kerja* adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan/atau proses psikologi, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi dan/atau fisik berlebihan kepada seseorang.
- e. Kepuasan Kerja adalah sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan dan pekerjaannya.
- f. Motivasi adalah merupakan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.
- g. Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan bagaimana seseorang memihak pada organisasi
- h. *Organizational Citizenship Behavior* adalah kesanggupan seseorang melakukan aktivitas di luar tanggung jawabnya.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Penentuan sampel dilakukan secara acak terhadap populasi perawat di rawat inap Rumah Sakit Haji Surabaya. Penelitian ini menggunakan 105 orang atau semua perawat di rawat inap reguler. Jumlah Responden yang digunakan memenuhi persyaratan dalam penggunaan SEM, minimal 100 orang, (Ferdinand, 2002:48)

### **Alat dan Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu Kuisisioner yang telah disiapkan, di mana responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup). Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan ukuran sebagai berikut : 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju

### **Teknik Analisis Data**

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*), program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 5.0, Ghozali (2004:19-21) disertai dengan uji model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural.

## **P e m b a h a s a n**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan realibilitas menggunakan program SPSS versi 13,0 yang merupakan uji prasyarat untuk melihat kelayakan butir-butir pertanyaan mana yang layak untuk mewakili variabel bebas dalam penelitian ini.

### **Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner cukup representatif. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori pada masing-masing variabel laten yaitu Kepimpinan (X1), Tuntutan Tugas (X2), Career Plateau (X3), Stress Kerja (X4), Kepuasan Kerja (X5) Motivasi (X6), Komitmen Organisasi (X7) dan OCB (Y) melalui program AMOS 5, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**UJI Validitas**

Variabel	Loading Factor	P pada regression weight	$\alpha$	Variabel	Loading Factor	P pada regression weight	$\alpha$
<b>Kepemimpinan</b>				<b>Tunt. Tugas</b>			
X1.1	0,986	0,000	0,050	X2.1	0,975	0,000	0,050
X1.2	0,857	0,000	0,050	X2.2	0,955	0,000	0,050
X1.3	0,953	0,000	0,050	X2.3	0,940	0,000	0,050
X1.4	0,895	0,000	0,050	X2.4	0,989	0,000	0,050
X1.5	0,973	0,000	0,050	X2.5	0,803	0,000	0,050
<b>Car Plateau</b>				<b>Strss Krj</b>			
X3.1	0,969	0,000	0,050	X4.1	0,853	0,000	0,050
X3.2	0,648	0,000	0,050	X4.2	0,960	0,000	0,050
X3.3	0,894	0,000	0,050	X4.3	0,944	0,000	0,050
X3.4	0,774	0,000	0,050	X4.4	0,939	0,000	0,050
X3.5	0,962	0,000	0,050	X4.5	0,925	0,000	0,050
<b>Keps Kerja</b>				<b>Motivasi</b>			
X5.1	0,919	0,000	0,050	X6.1	0,828	0,000	0,050
X5.2	0,934	0,000	0,050	X6.2	0,929	0,000	0,050
X5.3	0,953	0,000	0,050	X6.3	0,950	0,000	0,050
X5.4	0,852	0,000	0,050	X6.4	0,916	0,000	0,050
X5.5	0,955	0,000	0,050	X6.5	0,958	0,000	0,050
<b>Komt Orgns</b>				<b>OCB</b>			
X7.1	0,850	0,000	0,050	Y1	0,975	0,000	0,050
X7.2	0,809	0,000	0,050	Y2	0,765	0,000	0,050
X7.3	0,888	0,000	0,050	Y3	0,814	0,000	0,050
X7.4	0,895	0,000	0,050	Y4	0,887	0,000	0,050
X7.5	0,877	0,000	0,050	Y5	0,846	0,000	0,050

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai  $p = 0,000$  lebih kecil dari  $= 0,050$  pada *regression weight*, dengan demikian terdapat 5(lima) indikator dari masing-masing variabel laten yang dapat digunakan untuk mengukur Kepemimpinan, Tuntutan Tugas, Career Plateau, Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan OCB. Dari hasil perhitungan tersebut dinyatakan bahwa indikator-indikator yang ada pada variabel laten (pertanyaan dalam kuisioner) adalah valid.

#### Uji Reliabilitas

Uji alat ukur (kuesioner) yang kedua adalah *Reliabel*, yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat di andalkan atau dapat dipercaya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah

variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variable bentukan yang umum. Dalam menghitung reliabilitas, peneliti menggunakan *composite (construct) reliability* dengan *cut off value* adalah minimal 0,7. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j}$$

Dimana :

*CR* = *construct reliability*

Secara rinci pengujian reliabilitas pada masing - masing variabel laten adalah disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Uji Realibilitas**

Variabel	Loading (λ)	λ <sup>2</sup>	1 - λ <sup>2</sup>	CR	Variabel	Loading (λ)	λ <sup>2</sup>	1 - λ <sup>2</sup>	CR
Kepemprn					Tnt.tugas				
X 1.1	0,986	0,972196	0,027804	0,972	X 2.1	0,975	0,950625	0,049375	0,963
X 1.2	0,857	0,734449	0,265551		X 2.2	0,955	0,912025	0,087975	
X 1.3	0,953	0,908209	0,091791		X 2.3	0,940	0,883600	0,116400	
X 1.4	0,895	0,801025	0,198975		X 2.4	0,898	0,806404	0,193596	
X 1.5	0,973	0,946729	0,053271		X 2.5	0,803	0,644809	0,355191	
Jumlah	4,664		0,637			4,571		0,803	
Carr Plat					Strss Krj				
X 3.1	0,969	0,938961	0,061039	0,932	X 4.1	0,853	0,727609	0,272391	0,967
X 3.2	0,648	0,419904	0,580096		X 4.2	0,960	0,921600	0,078400	
X 3.3	0,894	0,799236	0,200764		X 4.3	0,944	0,891136	0,108864	
X 3.4	0,774	0,599076	0,400924		X 4.4	0,939	0,881721	0,118279	
X 3.5	0,962	0,925444	0,074556		X 4.5	0,925	0,855625	0,314416	
Jumlah	4,247		1,318			4,621		0,892	
Keps Kerj					Motivasi				
X 5.1	0,919	0,844561	0,155439	0,967	X 6.1	0,828	0,685584	0,314416	0,964
X 5.2	0,934	0,872356	0,127644		X 6.2	0,929	0,863041	0,136956	
X 5.3	0,953	0,908209	0,097910		X 6.3	0,950	0,902500	0,097500	
X 5.4	0,852	0,725904	0,274096		X 6.4	0,916	0,839056	0,160944	
X 5.5	0,955	0,912025	0,087975		X 6.5	0,958	0,917764	0,082236	
Jumlah	4,613		0,743			4,581		0,792	
Komt Org					OCB				
X 7.1	0,850	0,722500	0,277500	0,937	Y 1	0,795	0,632025	0,367975	9,12
X 7.2	0,809	0,654481	0,345519		Y 2	0,765	0,585225	0,414775	
X 7.3	0,888	0,788544	0,211456		Y 3	0,814	0,662596	0,337404	
X 7.4	0,895	0,801025	0,198975		Y 4	0,887	0,786769	0,213231	
X 7.5	0,877	0,769129	0,230871		Y 5	0,846	0,715716	0,284284	
Jumlah	4,319		1,264			4,107		1,618	

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel 2, Variabel Kepemimpinan, Tuntutan Tugas, *Career Plateau*, Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi dan *OCB* memberikan nilai CR diatas nilai *cut-off* nya sebesar 0,7 sehingga semua variabel yang ada dapat dikatakan reliabel.

### **Analisis SEM (Structural Equation Modeling)**

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, beberapa prasyarat yang harus dipenuhi dalam pemodelan struktural adalah asumsi *multivariate* normal, asumsi tidak adanya multikolinearitas atau singularitas dan outlier.

### **Uji Normalitas**

Hasil secara lengkap mengenai pengujian normalitas data pada seluruh variabel penelitian nilai CR multivariat sebesar 1,908 dan nilai ini terletak diantara -1,96 sampai dengan 1,96, sehingga dapat dikatakan bahwa data multivariat normal.

### **Uji Multikolinearitas atau singularitas**

Hasil penelitian memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 37,132. Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

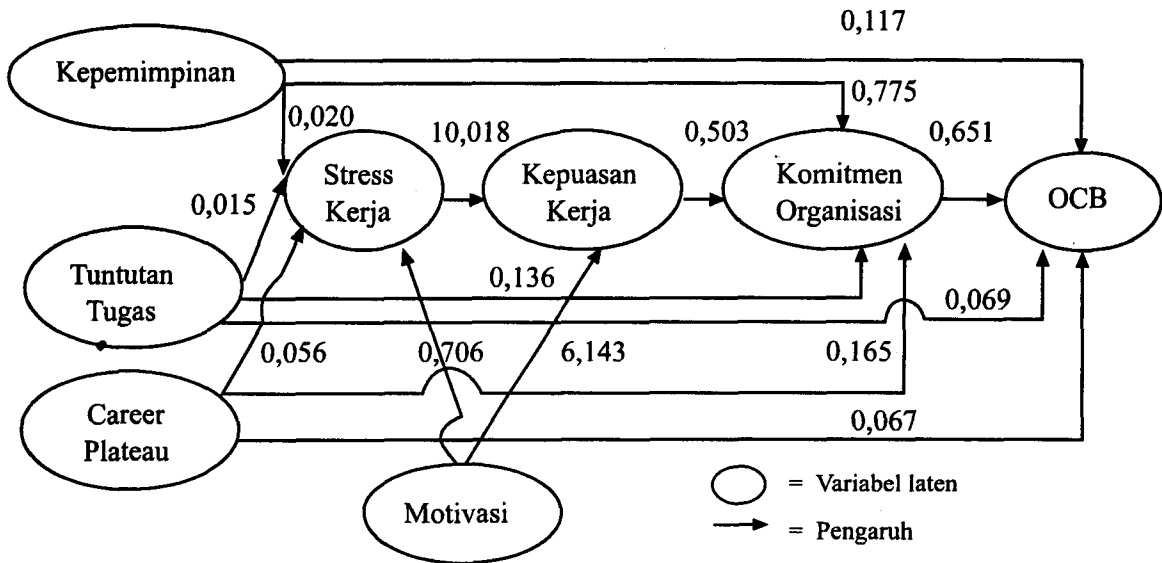
### **Outlier**

*Outlier* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara univariate maupun multivariate, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh dari observasi-observasi yang lainnya. Hasil uji outlier pada penelitian ini disajikan pada *Mahalanobis distance* atau *Mahalanobis d-squared*. Nilai *Mahalanobis* yang lebih besar dari *Chi-square* tabel atau nilai  $p < 0,01$  dikatakan observasi yang outlier. Pada penelitian ini ada satu yang observasinya outlier, karena masih dibawah 5 persen dari observasi, maka dapat dikatakan tidak terjadi outlier.

### **Pengaruh Kepimpinan, Tuntutan Kerja, *Career Plateau*, Stress kerja, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dengan moderate motivasi terhadap *OCB***

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten hasilnya valid dan reliabel, data multivariat normal, tidak terjadi multikolinearitas dan *outlier* di bawah 5 persen, maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dalam analisis dengan bentuk model yang tersaji sebagai berikut :





Hasil pengujian model lengkap di atas dengan program AMOS secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Kepemimpinan, Tuntutan Tugas, Career Plateau, Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dengan moderate Motivasi, terhadap OCB**

Kreteria	Nilai Cut - Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi - Square	Diharapkan kecil	731,082	$\chi^2$ dengan df = 726 adalah 789,794
Significance Probability	$\leq 0,05$	0,987	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,031	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,938	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,914	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,007	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,962	Baik

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan memenuhi kelayakan model. Pengujian koefisien jalur pada model dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Koefisien Pada Model OCB**

Variabel	Koefisien	C.R.	Prop.	Keterangan
Kepimpinan(X1) → Stress(X4)	0,020	2,837	0,005	Signifikan
Tuntutan Kerja(X2) → Stress(X4)	0,015	2,455	0,014	Signifikan
Career Plateau(X3) → Stress(X4)	0,056	3,188	0,001	Signifikan
Motivasi(X6) → Stress(X4)	0,706	14,819	0,000	Signifikan
Stress(X4) → Kepuasan(X5)	10,018	3,530	0,000	Signifikan
Motivasi(X6) → Kepuasan(X5)	6,143	3,116	0,002	Signifikan
Kepimpinan(X1) → Komitmen (X7)	0,775	17,100	0,000	Signifikan
Tuntutan Kerja(X2) → Komitmen (X7)	0,136	5,190	0,000	Signifikan
Career Plateau (X3) → Komitmen (X7)	0,165	6,203	0,000	Signifikan
Kepuasan(X5) → Komitmen (X7)	0,503	13,539	0,000	Signifikan
Komitmen (X7) → OCB (Y)	0,651	8,273	0,000	Signifikan
Kepimpinan(X1) → OCB (Y)	0,117	2,432	0,015	Signifikan
Tuntutan Kerja(X2) → OCB (Y)	0,069	1,989	0,047	Signifikan
Career Plateau (X3) → OCB (Y)	0,067	2,122	0,034	Signifikan

### Pengaruh Antar Variabel Penelitian

#### Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Tabel berikut ini menyajikan hubungan langsung yang terjadi di antara variabel – variabel laten eksogen dan endogen :

**Tabel 5**  
**Pengaruh Langsung Variabel Penelitian**

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen			
		Stress(X4)	Kepuasan (X5)	Komitmen Organisasi(X7)	OCB (Y)
Variabel Eksogen	Kepemimpinan (X1)	0,020	0,000	0,775	0,117
	Tuntutan Kerja (X2)	0,015	0,000	0,136	0,069
	Career Plateau (X3)	0,056	0,000	0,165	0,067
	Stress(X4)	0,000	10,018	0,000	0,000
	Kepuasan (X5)	0,000	0,000	0,503	0,000
	Komitmen Organisasi(X6)	0,000	0,000	0,000	0,651
	Motivasi	$(10,018) \times (0,706) = 7,073$	$(10,018) \times (6,143) = 61,541$	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Tabel 5, dapat menjelaskan besar pengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Efek langsung terbesar pada Stress (X4) adalah Career Plateau (X3), pada Kepuasan Kerja (X5) adalah Stress (X4), pada Komitmen Organisasi (X7) adalah Kepimpinan (X1), sedangkan pada OCB (Y) adalah Komitmen Organisasi (X7). Secara khusus variabel moderator motivasi memberikan pengaruh terbesar pada Kepuasan Kerja (X5).

**Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian**

Tabel berikut ini menyajikan hasil *indirect* mengenai hubungan langsung yang terjadi di antara variabel – variabel laten eksogen dan endogen :

**Tabel 6**  
**Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian**

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen			
		Stress(X4)	Kepuasan (X5)	Komitmen Organisasi(X7)	OCB (Y)
Variabel Eksogen	Kepemimpinan (X1)	0,000	0,204	0,102	0,438
	Tuntutan Kerja (X2)	0,000	0,151	0,076	0,138
	Career Plateau (X3)	0,000	0,560	0,281	0,076
	Stress(X4)	0,000	0,000	5,036	3,278
	Kepuasan (X5)	0,000	0,000	0,000	0,327

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen.

Efek tidak langsung terbesar pada Kepuasan Kerja (X5) adalah dari *Career Plateau* (X3), sedangkan pada Komitmen Organisasi (X7) adalah dari stress kerja (X4), begitu pula pada *OCB* (Y). Hal ini berarti variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi *OCB* (Y).

Berdasarkan analisis data yang telah diperoleh dapat dibahas tentang hipotesis yang telah dikemukakan sebagai berikut : Hipotesis yang mengatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap *OCB*, hal ini terbukti dengan koefisien jalur 0,117 seperti yang dikatakan oleh Wheatley (1994:95) pola kepemimpinan yang kreatif akan berdampak kepada perilaku positif bawahannya untuk melaksanakan tugas apapun yang dibebankan pada dirinya sedangkan Jacob dan Jacques (1990) dalam Tjahyono (2003:18); kepemimpinan seseorang memberikan arti usaha kolektif yang mengakibatkan kesediaan seseorang untuk melakukan aktivitas tanpa mempertimbangkan jasa demi tercapainya sasaran. Tuntutan tugas berpengaruh terhadap *OCB* dengan koefisien jalur 0,015 seperti yang dikatakan oleh Gibson *et al* (1996:129) setiap pekerjaan akan terdiri dari dua hal : orang dan tuntutan tugas/kerja, apabila tuntutan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya seseorang akan bertahan dalam pekerjaannya bahkan melampaui tugas yang menjadi bebannya. *Career Plateau* berpengaruh terhadap *OCB* dengan koefisien jalur 0,067 bagi seorang perawat memang dapat terjadi adanya *hierarchical plateau* atau *job content plateau* karena jenjang karirnya sangat jelas alurnya

Pada seorang perawat mengalami *Hierarchical Plateau* seperti yang disampaikan Allen *et al.* (1998) dalam Stassen dan Sheila (2005) bahwa *hierarchical plateau* dapat terjadi apabila seseorang memiliki sedikit kesempatan untuk bergerak secara *vertical* lebih jauh dalam organisasi karena tugas yang spesifik dan tidak akan menurunkan kemauan untuk beraktivitas dalam tugasnya.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap stress kerja dengan koefisien sebesar 0,020 hal ini sependapat dengan White *et al.* (1997:184) Wajar bagi seorang pemimpin menyerahkan sebagian kendalinya untuk menuntut kepercayaan kepada anggotanya. Anggota dapat menjalankan apa yang diinginkan oleh pemimpin apabila memperoleh kepercayaan dan ketidakpercayaan akan menyebabkan loyalitasnya menurun bahkan hilang. Tuntutan tugas berpengaruh terhadap Stress kerja dengan koefisien sebesar 0,015 senada apa yang dikatakan oleh Robbins (2006:798); Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang jika tuntutan tugas kecepatannya dirasakan berlebihan dan dapat meningkatkan kecemasan dan stress. *Career plateau* berpengaruh terhadap Stress kerja, koefisien jalur sebesar 0,056 seperti yang dikatakan oleh Allen *et al.* (1998) *job content plateau* dapat dilihat sebagai hal yang biasa dalam organisasi dan punya dampak pada stress kerja seseorang baik negatif (*distress*) maupun positif (*eustress*), hal ini juga dialami oleh seorang perawat sehingga yang bersangkutan lebih mengutamakan tugas dan imbalan variabel yang diperoleh ketika bertugas.

Stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja berkoefisien 10,018 hal ini adalah wajar, namun stress kerja telah kita ketahui ada dua macam yaitu *Distress* dan *Eustress* oleh karena itu bagi seorang perawat stress kerja disini adalah hal yang positif karena pekerjaannya menantang sekali yaitu memiliki tugas pokok, limbah dan tugas bantu. Seperti yang disampaikan oleh Munandar (2001: 374) stress selain menimbulkan hal yang negatif juga hal yang bersifat

positif, makin tinggi dorongannya untuk berprestasi, makin tinggi tingkat *stress*nya dan makin tinggi pula produktivitas dan efisiensinya. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, koefisien jalur sebesar 0,503, hal ini sesuai dengan pendapat Koesmono (2005: 72); Kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku tenaga kerja dan meningkatkan loyalitasnya terhadap organisasi atau perusahaan. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organissai dengan koefisien jalur 0,651 hal ini sesuai dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2006); bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB begitu pula Greenberg (2002:134) mengatakan *Organizational comitmen as an attitude of employee's be influenced to Organizational Citizienship Behavior and Organizational Citizienship Behavior as Extra-role behavior of employee's*.

Kepemimpinan, tuntutan tugas dan *career plateau* secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yang mana masing-masing koefisien jalurnya adalah sebagai berikut : 0,775; 0,135 dan 0,163 hal tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel *exogen* tersebut sangat erat hubungannya dengan keberadaannya seorang perawat yang jalur karirnya telah jelas dan searah dengan kompetensinya. Khususnya motivasi sebagai moderate pengaruh stress kerja terhadap Kepuasan kerja ternyata besar mempengaruhi kepuasan kerja hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Koesmono (2005)

### Simpulan

Variabel Kepemimpinan, Tuntutan tugas dan *Career plateau* mempunyai arti yang sangat penting bagi seorang perawat dalam melakukan tugasnya karena selalu bersinggungan dengan pasien dan bahkan keluarga pasien. Di pihak lain Rumah Sakit Haji Surabaya, yang merupakan asset Pemda Jawa Timur dianjurkan memperhatikan *Organization Citizienship Behavior* perawatnya dan selalu memotivasi perawat mengingat pekerjaan seorang perawat mempunyai 3 (tiga) macam tugas pokok, tugas limpah dan tugas bantu dalam menangani pasien. Di samping itu seorang perawat membawa citra rumah sakit yang bersangkutan. Peneliti menyarankan bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel-variabel tersebut untuk penelitian lainnya pada obyek yang berbeda.

### Daftar Kepustakaan

- Allen, D.Tammy; Russel, Joyce.E.A Russel , Poteet.Mark.L & Dobbins Gregory H. (1999); Learning and Development factors related to perceptions of job conten and hierachical palteuning. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 113-1137
- Badudu, Zain (2000); *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Sinar Harapan, Jakarta.
- Buchanan, David Huczynski , Huczynski, Andrzej (1997); *Organizational Behavior an Introductory Text*, third edition Prentice Hall Europe

- DeSimone, Randy L. , Harris, David M. (1998); *Human Resources Development*,  
Second edition The Driden Press, Harcourt Brace College Publishers
- Dole, Carol , Schroeder, Richard G.(2001). *The impact of Various Factors on  
the personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Professional  
Accounts. Managerial Auditing Journal* Vol. 16 No. 4 pp 234-245
- Ference, Thomas P; Stoner, James A.F , Warren, E.Kirby (1977); *Managing the  
Career Plateau, Academy of Management Review* pp 602-611
- Ferdinand, Augusty (2002); *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian  
Manajemen* Semarang: BP UNDIP
- Gachter, Simon , Falk, Armin (2000); *Work Motivation, Institutions and  
Performance, the participants of the first Asian Conference on  
Experimental Business Research at the Hongkong University of Science  
and Tehnology, Working Paper* pp 1 – 18
- Ghozali, Imam (2004); *Model PersamaanStruktural Konsep dan Aplikasi dengan  
program AMOS Ver.5.0*, Semarang Badan Penerbit Universitas  
Diponegoro
- Gibson, James L, Ivancevich, John M , Donnely, James H, Jr (1996); *Organisasi  
: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo , Sudita, Njoman (2002); *Perilaku Keorganisasian*, BPFE-  
Yogyakarta.
- Jones, Patricia , Kahanar, Larry (1999); *Misi dan Visi. 50 Perusahaan Terkenal  
di Dunia*, Interaksara, Batam Centre.
- Kinman, Gail , Kinman, Russell (2001); *The role of motivation to Learn in  
Management Education. Journal of Workplace Learning* Vol. 13 No.4 pp  
132-149
- Koesmono, Teman (2005); *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan  
Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri  
Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, Tugas akhir program Doktor  
Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.*
- \_\_\_\_\_ (2006); *Pengaruh Praktik MSDM yang dibentuk oleh Unsur  
Motivasi terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi pada AMA  
Surabaya., Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*, Vol9 No.3 hal.  
43-63
- \_\_\_\_\_ (2007); *Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas terhadap  
Komitmen Organisasi melalui Stress kerja dan Kepuasan Kerja pada  
Rumah Sakit swasta Surabaya. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.*  
Vol.9 No.1

- Kritner, Robert , Kinicki Angelo (2003); *Organizational Behavior*, Richard D.Irwin INC
- Linz, Susan J. (2002), Job satisfaction Among Russian Workers, William Davidsons Institute *Working paper, research Fellow William Davidsons Instituite University of Michigan* pp.8-15
- Locke, E.A (1983); "The nature and Causes of Job satisfaction" in Dunnette,M.D (Ed), hand Book of Industrial Psychology, New York: John Wiley & Sons.
- Lou, Wu, Hung-Luan & Coper, Cary L.(1999); Perceived Work Stress and Locus of Control : A Combined Quantitative and Qualitative Approach, *Research and Practice in Human Resource Mangement* Vol. 7 No.1, pp 1-15
- Luthans, Fred (1992); *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore : Mc Graw Hill Book Co.
- \_\_\_\_\_ (2002); *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Singapore: Mc Graw Hill Book Co.
- Mas'ud, Fuad (2002); *Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Mathis, Robert L , Jackson, John H (2001); *Human Resource Management*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- \_\_\_\_\_ (2006); *Human Resource Management*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Meyer,John P; Allen, Natalie , Smith, Catherine (1993); Commitmen to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*. Vol 78 No. 4 pp 538-551
- Mondy, Wayne R. , Noe, Robert M. (1996); *Human Resource Management*, Sixth edition, Prentice - Hall Inc. Printed in the United State of America.
- Munandar, Sunyoto Ashar (2001); *Psikologi industri dan Organisasi*, Penerbit Universiats Indonesia (UI-Press)
- Nawawi, Hadari (1996); *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjah Mada University Press
- Newsstrom, John W, Davis, Kieth (2002); *Organizational Behaviora, Human Behavior at Work*. Mc Graw Hill Companies, Inc

- Nimran, Umar (2004); *Perilaku Organisasi*, CV.Citra Media, Surabaya
- Robbins, Stephen P (2006); *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT.INDEKS, Kelompok GRAMEDIA
- Stassen, Amstrong , Sheila, Cameron (2005); Factor related to the career satisfaction of older managerial and professional women. . pdf.203-215
- Suprihanto,John; Harsiwi, Th.Agung M , Hadi, Prakoso (2003); *Perilaku Organisasi*, Seolah Tinggi Ilmu Ekonomi, yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta
- Sutarso, Yudi (2002); *Komitmen Organisasi : Tjauan Teoritis atas Penyebab, Dampak dan Adopsinya Bagi Penelitian Relationship Marketing*, *Ventura* Vol5 N0.2 pp 162-175
- Terry, George R P. (1997); *Priciples of Management*, Seventh Edition, Richard D.Irwin Inc, Homewood Illiniois.
- Testa, Mark R.(1999); Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts : and Empirical Investigation. *Leadership & Organization development Journal*. Vol. 20 No. 3 pp.154-161
- Tjahjono, Heru Kurnianto (2003); *Budaya Organisasional & Balanced Scorcard, Dimensi Teori dan Praktik*, Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Tohardi, Ahmad (2002); *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjungpura, Penerbit Bandar Maju, Bandung.
- Weiss, H.M. , Cropanzano R. (1996); Affective Events Theory: a Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior* 18, pp 1-74
- Wheatley, Margaret J.(1994); *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, Printed in The United States of America.
- White, Randall P, Hodgson, Philip , Craner, Stuart (1997); *The Future of Leadership* (Masa Depan Kepemimpinan) Revolusi Gelombang, Interaksara, Batam Centre.
- Wright, T.A , Staw B.M.(1999); Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Lest of The Happy Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior* 20, pp 1-23  
(2007); Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi melalui Stress kerja dan Kepuasan Kerja pada Rumah Sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.8 No.1