

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPERCAYAAN PADA SUPERVISOR, DAN PERILAKU IDEAL KEWARGAAN ORGANISASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN PERAWAT

Muhammad Cholil

Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Sebelas Maret
Jalan Ir. Sutami Nomor 36A Kentingan, Surakarta 57126
Telepon +62 271) 647481, 669090. Fax. +62 271 638143
E-mail: cholil_mch@yahoo.co.id

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the effect of transformational leadership, trust in supervisor, individual-focused organizational citizenship behavior, and organization-focused organizational citizenship behavior on nurse service quality. Service quality serves as endogenous variable, transformational leadership as exogenous variable, and trust in supervisor, individual-focused organizational citizenship behavior, and organization-focused organizational citizenship behavior as mediator variables. Three hundred fifty-three nurses as respondents from five private hospital in Surakarta had comprehensively filled in the given questionnaires. Based on the analysis of structural equation modeling, it was discovered that the model of the research met the model's test criteria based on the indexes of properness test: RMSEA, CMIN, GFI, AGFI, TLI, CFI and NFI. This research also revealed several results. First, transformational leadership has positive influences on nurse's trust to the leader, OCBI, OCBO and service quality. Second, trust in supervisor influences OCBI and OCBO. Third, OCBO influences service quality, while OCBI does not. Fourth, trust in the leader partially mediates the influence of transformational leadership to both OCBO and OCBI. Fifth, OCBO mediates, while OCBI does not mediate the in-

fluence of transformational leadership to service quality.

Keywords: transformational leadership, trust in supervisor, ideal organizational citizenship behavior, service quality

PENDAHULUAN

Pasien menjadi fokus perhatian terpenting bagi pimpinan dan karyawan suatu rumah sakit. Banyak rumah sakit bangkrut bukan karena struktur biaya, namun lebih karena ketidaktepatan kualitas layanan yang sesuai dengan harapan pasien (Cleverly, 1993). Perawat merupakan salah satu elemen terpenting dalam proses pemberian perawatan dan layanan rumah sakit karena curahan waktu dan energi yang lebih besar. Untuk itu perawat merupakan salah satu magnet kualitas layanan yang perlu menampilkan perilaku perawatan dan pelayanan ideal. Untuk itu perawat harus menampilkan kontak fisik dan inderawi serta emosi yang selalu siap melayani pasien secara kompeten, tulus, dan penuh pengabdian.

Adkins (2000) menjelaskan bahwa 75% alasan penghentian seseorang dalam berlangganan barang

dan jasa karena kesalahan kualitas layanan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa peranan pemberian keunggulan kualitas pelayanan terutama oleh tenaga yang berada di lini depan yang berkaitan langsung dengan fungsi layanan menjadi sangat penting. Untuk sebuah rumah sakit, perilaku layanan perawat berpengaruh pada kualitas layanan jasa dan kinerja (Broomberg & Mills, 2004). Hal ini senada dengan pendapat Ryan (2009) yang menjelaskan bahwa perilaku layanan perawat di suatu rumah sakit mempengaruhi tingkat kesembuhan pasien. Perilaku layanan pada pasien yang ideal memerlukan lubrikasi (ramuan atau pelumasan) tertentu. Di antara bentuk lubrikasi tersebut adalah kepercayaan perawat pada supervisor dan jajaran kepemimpinan lainnya. Supervisor harus selalu membangun kepercayaan melalui perilaku profesional, adil, dedikatif, dan akomodatif. Jika supervisor rumah sakit dapat membunikan kepercayaan pada setiap perawat, maka perawat tak ada alasan untuk tidak mempercayainya dan mendorong untuk semakin loyal seperti yang dikemukakan Yukl (2010) bahwa dengan penampilan perilaku dan kinerja jauh di atas yang diharapkan.

Perilaku dan kinerja lebih dari panggilan tugas terlepas dari pertimbangan kompensasi finansial inilah yang menurut Oetama (2008) dikenal dengan istilah perilaku ideal perilaku kewargaan organisasi (PIKO) sebagai terjemahan dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Dikatakan ideal karena memang diperlukan upaya ekstra untuk memahami dan mewujudkan perilaku tersebut sebagai salah satu keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, karena diramu dari keunggulan keunikan keperilakuan. Williams dan Anderson (1991) membedakan perilaku ideal kewargaan organisasi berdasarkan fokus yang dituju menjadi perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu selanjutnya disingkat PIKOI dan perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi selanjutnya disingkat PIKOO.

Menurut Enhart dan Naumann (2004), dalam suatu rumah sakit diperlukan pemahaman dan penerapan perilaku ideal perilaku kewargaan organisasi sebagai sesuatu yang sangat penting. Yoon dan Suh (2003) juga menyatakan masih sedikit bukti empiris tentang efek positif perilaku ideal perilaku kewargaan organisasi pada kualitas layanan di rumah sakit yang harus diteliti mengingat adanya optimisme yang

menjamin adanya efek positif tersebut bagi kepentingan pengembangan keberhasilan organisasi rumah sakit. Dalam rangka mewujudkan terjadinya perilaku ideal perilaku kewargaan organisasi dalam suatu organisasi diperlukan pemahaman dan pemenuhan faktor yang mempengaruhi perilaku ideal tersebut.

Di antara faktor tersebut adalah kepercayaan personal pada setiap jajaran dan tingkatan kepemimpinan. Adanya kepercayaan bawahan terhadap pimpinan seperti dikatakan Barki dan Hartwick (2001) menjadi faktor kunci terjadinya kooperasi kegiatan organisasi. Morgant dan Hunt (1994) juga mengatakan bahwa kepercayaan bawahan terhadap pimpinan berhubungan secara positif dengan keunggulan kualitas kooperasi, koordinasi, konflik fungsional, dan persetujuan yang bersifat positif.

Faktor-faktor kepemimpinan penting dalam meningkatkan kepercayaan bawahan antara lain adalah ketepatan pemilihan gaya kepemimpinan. Berdasarkan sejumlah gaya kepemimpinan yang relevan dan akan semakin populer dewasa ini dan di masa yang akan datang adalah kepemimpinan transformasional. Sebagian besar kajian para teoritis dan peneliti tentang kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan yang lain, hasilnya selalu menunjukkan pengaruh hubungan yang lebih besar terhadap variabel konsekuensi yang digunakan. Pendekatan pemimpin terhadap bawahan yang bernuansa kepemimpinan transformasional menurut Lebrasseur *et al.* (2002) akan mempertajam strategi, struktur dan budaya untuk proses perbaikan kualitas termasuk kualitas layanan secara berkesinambungan.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Untuk meningkatkan keunggulan kualitas layanan diperlukan perilaku ideal kewargaan organisasi terutama oleh personal lini depan yang berkaitan langsung dengan fungsi layanan kepada pelanggan. Menurut Choi (2006), perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada organisasi berpengaruh positif pada kualitas layanan. Di sisi lain, Bienstock *et al.* (2003) menjelaskan terdapat pengaruh positif perilaku ideal kewargaan organisasi karyawan layanan restoran terhadap pemenuhan standar kualitas layanan pelanggan.

Hui *et al.* (2001) menyebutkan bahwa SDM yang memenuhi kriteria sebagai warga organisasi yang unggul, baik yang berfokus pada individu maupun organisasi dapat diarahkan pada peningkatan penyajian kualitas layanan seperti yang diharapkan pelanggan. O'Connell *et al.* (2001) menemukan hubungan yang signifikan antara perilaku ideal kewargaan organisasi dengan sikap layanan pada pelanggan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H1: Perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus individu berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

H2: Perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Untuk memiliki SDM yang menampilkan perilaku ideal kewargaan organisasi diperlukan perilaku kepemimpinan yang tepat, yaitu kepemimpinan transformasional. Muchiri *et al.* (2002) menemukan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi dan kinerja. Koh *et al.* (1985) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada sejumlah variabel *outcome* termasuk perilaku ideal kewargaan organisasi. Lepine *et al.* (2002) dalam *review* dan *meta-analisisnya* menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan salah satu prediktor penting untuk perilaku ideal kewargaan organisasi. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H3: Kepemimpinan transformasional supervisor berpengaruh positif terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu.

H4: Kepemimpinan transformasional supervisor berpengaruh positif terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi.

Menurut Pudsakoff dan MacKenzie (1997), kepemimpinan transformasional perlu menjadikan kualitas layanan sebagai visi perusahaan untuk memotivasi bawahan yang berkaitan langsung dengan fungsi layanan, sedang Jabnoun dan Rasasi (2005) menjelaskan adanya hubungan kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan yang dirasakan oleh pasien. Demikian pula Keller (1995) serta Masi dan Cooke (2000) menjelaskan bahwa bawahan yang

dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memiliki perilaku layanan yang lebih baik, ke arah peningkatan kualitas layanan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H5: Kepemimpinan transformasional supervisor berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Perwujudan PIKO memerlukan tingkat kepercayaan bawahan yang tinggi terhadap pemimpin seperti dikatakan Jung dan Avolio (2000) dan harus dibangun dengan kepemimpinan transformasional. Bartam dan Casimir (2006) dan Arnold *et al.* (2001) menemukan bahwa kepemimpinan pengelola program MBA yang berperilaku transformasional mempengaruhi kepercayaan mahasiswa pada pengelola. Dirks dan Ferrin (2002) dalam kajian meta analisis tentang kepercayaan pada pemimpin dan ditemukan bahwa prediktor utama kepercayaan pada pemimpin adalah perilaku kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H6: Kepemimpinan transformasional supervisor berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada supervisor.

Faktor kepercayaan pada pemimpin akan menjadi jembatan bagi tumbuh dan berkembangnya perilaku ideal kewargaan organisasi yang mensyaratkan harapan dan perwujudan pemenuhan kualitas layanan bagi para pelanggan produk dan atau jasa yang ditawarkan. Konovsky dan Pugh (1994); Mayer dan Gavin (2005); Connel *et al.* (2003) menemukan hasil penelitian tentang pengaruh antara kepercayaan pada pemimpin dengan perilaku ideal kewargaan organisasi, sedang Budhwar dan Xiong Chen (2002) juga menjelaskan bahwa kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi baik yang berfokus pada individu maupun organisasi. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H7: Kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu.

H8: Kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi.

Kepemimpinan transformasional banyak menjadi faktor penentu kinerja organisasional seperti kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen, perilaku ideal kewargaan organisasi, dan kualitas layanan. Namun kecenderungan pola hubungan antara kepemimpinan

transformatif dengan sejumlah variabel konsekuensi tersebut dapat bersifat tidak langsung/berdiri sendiri. Pertama, adanya mediasi kepercayaan terhadap supervisor pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku ideal kewargaan organisasi yang didukung oleh Podsakoff *et al.* (1990), Pillai *et al.* (1999), Casimir *et al.* (2006), Bartam dan Casimir (2006), dan Jung dan Avolio (2000). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H9: Kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu.

H10: Kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi.

Kedua, perilaku ideal kewargaan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kualitas layanan didukung oleh penelitian Choi (2006) yang menemukan bahwa *generalized compliance* sebagai perwujudan perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada organisasi berfungsi sebagai mediasi, sedang dimensi altruisme tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kualitas layanan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H11: Kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu.

H12: Kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi

Jumlah kuesioner yang dapat dianalisis berasal dari 353 tenaga perawat rawat inap tetap yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun yang diambil secara proporsional dari lima rumah sakit di Surakarta. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1-5. Penentuan jumlah responden sebesar 353 mempertimbangkan kriteria standar alat analisis yang direncanakan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*), yang menyarankan bahwa jumlah sampel minimal sebanyak 5 kali dan maksimal 10 kali parameter penelitian seperti dikemukakan Hair *et al.* (1998).

Kualitas layanan dan dimensinya mengacu pada

pendapat Parasuraman, *et al.* (1985, 1988) yang dimodifikasi oleh Brady dan Cronin (2002) yang menjelaskan bahwa kualitas layanan hanya dari persepsi kualitas layanan yang dirasakan tanpa harus membandingkan dengan kualitas yang diharapkan. Perilaku ideal kewargaan organisasi baik yang berfokus pada individu maupun pada organisasi mengacu pendapat Williams dan Anderson (1991). Kepercayaan pada pemimpin mengacu pada pengertian Podsakoff *et al.* (1990) yang menjelaskan kepercayaan sebagai "*faith in and loyalty to the leader*", sedang kepemimpinan dan dimensinya mengacu pada dari konsep Bass (1985) yang menekankan sebagai gaya kepemimpinan yang berbasis pada kejelasan formulasi dan aktualisasi visi dan misi organisasi yang berfokus pada orientasi pelanggan dengan memotivasi, menstimulasi, dan pengakuan keunikan individual.

Variabel penelitian terdiri 5 variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, kepercayaan pada supervisor, perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu (PIKOI), perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi (PIKOO), dan kualitas layanan perawat. Berdasarkan analisis faktor sebagaimana bisa dilihat pada Tabel 1 sampai dengan Tabel 5 ternyata ada dua item yaitu DR4 dan IS1 yang tidak valid, karena memiliki *Loading Factor* (LF) di bawah 0,5, sedang koefisien *Cronbach Alfa* (CA) kelima variabel penelitian memenuhi kriteria reliabilitas karena menunjukkan koefisien CA yang lebih besar 0,6 sebagaimana nampak pada Tabel 6.

Tabel 1
Hasil Analisis faktor Kualitas Layanan

Kode	LF	Pernyataan
DR 1	0,774	Memberikan layanan sesuai dengan jadwal waktu yang dijanjikan
DR 2	0,831	Memberikan layanan dengan cepat
DR 3	0,823	Menjawab pertanyaan pasien dan bersedia membantu pasien
DR4	-	Sabar melayani dan tidak terkesan sibuk dalam memberikan layanan
JM1	0,795	Merawat dengan menanamkan kepercayaan diri pada pasien
JM2	0,799	Memberikan rasa aman dalam memberikan layanan
JM3	0,819	Memiliki kemampuan menjawab pertanyaan pasien
JM4	0,712	Secara konsisten bersikap sopan pada pasien
EM1	0,765	Merawat dan melayani pasien secara nyaman untuk semua pasien
EM2	0,758	Memberikan layanan terbaik yang mengesankan dihati pasien
EM3	0,717	Memahami kebutuhan spesifik pasien, misalnya minta didoakan
EM4	0,811	Memperhatikan dengan baik pendapat dan masukan pasien
EM5	0,801	Memperhatikan kepentingan personal pasien tentang dengan layanan
KAN1	0,742	Secara tulus membantu permasalahan yang dihadapi pasien
KAN2	0,717	Memberikan perhatian layanan terbaik pada kesempatan pertama
KAN3	0,669	Memberikan perawatan sesuai waktu yang diperlukan
KAN4	0,757	Memberikan kesempatan berkomunikasi sesuai yang diperlukan pasien

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

Tabel 2

Hasil Analisis faktor Perilaku Ideal Kewargaan Organisasi -Fokus pada Individu

Kode	LF	Pernyataan
PIA1	0,823	Siap menggantikan tugas layanan perawat yang tidak hadir
PIA2	0,826	Menolong sesama perawat yang memiliki tugas berat
PIA3	0,893	Mendampingi perawat baru seputar tugas layanan
PIA4	0,528	Menolak melakukan layanan lain, karena bukan tanggungjawabnya®
PICU1	0,743	Membantu pekerjaan kepala ruang /supervisor tanpa diminta
PICU2	0,746	Menghindari bertemu supervisor karena alasan yang tidak jelas
PICU2	0,754	Memperhatikan dan membantu problem anggota kelompok perawat

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

Tabel 3

Hasil Analisis faktor Perilaku Ideal Kewargaan Organisasi-Fokus pada Organisasi

Kode	LF	Pernyataan
POCV1	0,665	Menyebarkan informasi penting bagi anggota kelompok perawat
POCV2	0,766	Siap menghadiri acara (pertemuan, pameran) meski tidak diundang, namun penting bagi kemajuan RS
POCV3	0,812	Hadir diluar jadwal kerja (datang awal, pulang akhir) demi kepentingan RS
POCO1	0,783	Memberikan alasan yang dapat jelas, jika tidak hadir bekerja ke RS
POCO2	0,722	Menggunakan fasilitas RS untuk kepentingan pribadi®
POCO3	0,755	Memanfaatkan pendekatan informal untuk mematuhi aturan demi RS
POS1	0,641	Membiarkan perawat lain melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan masalah layanan®
POS2	0,753	Mengeluh untuk hal hal yang tidak penting®
POS3	0,762	Menjaga dan melestarikan kekayaan RS
POS4	0,714	Meluruskan berbagai pendapat negatif terhadap nama baik RS

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

Tabel 4
Hasil Analisis faktor Kepercayaan pada Supervisor

Kode	LF	Pernyataan
KF1	0,658	Memperlakukan secara adil terhadap semua perawat
KF2	0,798	Mengambil keuntungan pribadi dengan mengabaikan perawat®
KF3	0,832	Kurang bisa dipercaya dibanding supervisor/kepala ruang lain ®
KF4	0,742	Mudah dihubungi untuk membahas masalah layanan dan ditindaklanjuti dengan kongkrit
KL1	0,856	Membuat saya perlu setia padanya
KL2	0,867	Membuat saya mendukung kebijakannya hampir pada semua keadaan padan
KL3	0,847	Membuat saya mempunyai emosi kesetiaan padanya
KL4	0,588	Saya sedang mempertimbangkan untuk berpindah kesupervisor lain®

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

Tabel 5
Hasil Analisis faktor Kepemimpinan Transformasional

Kode	LF	Pernyataan
II1	0,763	Menekankan pentingnya nilai layanan yang berfokus dan tujuan masa depan
II2	0,845	Menanamkan rasa bangga jika merawat dan melayani sesuai harapan pasien
II3	0,834	Mendorong perawat untuk mencapai prestasi layanan terbaik
II4	0,788	Mengutamakan kepentingan kelompok perawat dalam pemberian layanan
II5	0,673	Menekankan pemberian perawatan dan layanan yang menimbulkan rasa hormat
II6	0,508	Memberikan teladan yang baik di dalam melayani sesuai harapan pasien
IM1	0,763	Menekankan optimisme masa depan melalui layanan sesuai harapan pasien
IM2	0,748	Menekankan, pasien sebagai sumber umpan balik perbaikan kualitas layanan
IM3	0,811	Mendorong meningkatkan gairah untuk melayani pasien sesuai harapan pasien
IM4	0,818	Memberikan ilham/inspirasi untuk meningkatkan kualitas layanan pada pasien
IM5	0,793	Merangsang untuk memberikan masukan perbaikan kualitas layanan pasien
IS1	-	Menggunakan cara pandang yang sama dari waktu ke waktu dalam menyelesaikan masalah layanan
IS2	0,786	Merangsang menggunakan cara yang kreatif dalam menangani layanan pasien
IS3	0,877	Merangsang memanfaatkan pengalaman memperbaiki kualitas layanan
IS4	0,854	Mengembangkan potensi perawat untuk meningkatkan kualitas layanan
IC1	0,741	Menjadwalkan pelatihan perawat untuk meningkatkan kemampuan layanan
IC2	0,816	Mempertimbangkan kepentingan individu untuk meningkatkan semangat layanan
IC3	0,593	Memberikan penghargaan atas kinerja perawat tanpa mempertimbangkan perasaan perawat secara individual ®
IC4	0,78	Memberikan jalan keluar khusus, untuk meningkatkan rasa percaya diri individu perawat dalam memberikan layanan

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

Tabel 6
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	Alpha	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Kepemimpinan Transformasional	0,903	21.32	2.64	1				
2. Kepercayaan pada Supervisor	0,840	10.39	1.52	0,700	1			
3. OCBO	0,822	16.70	2.01	0,679	0,654	1		
4. OCBI	0,776	10.78	1.34	0,581	0,585	0,741	1	
5. Kualitas Layanan	0,880	21.84	2.35	0,753	0,576	0,708	0,610	1

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

HASIL PENELITIAN

Hasil uji kesesuaian model menunjukkan bahwa tujuh dari sembilan kriteria indek memenuhi kriteria baik seperti nampak pada Tabel 7 dan model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.

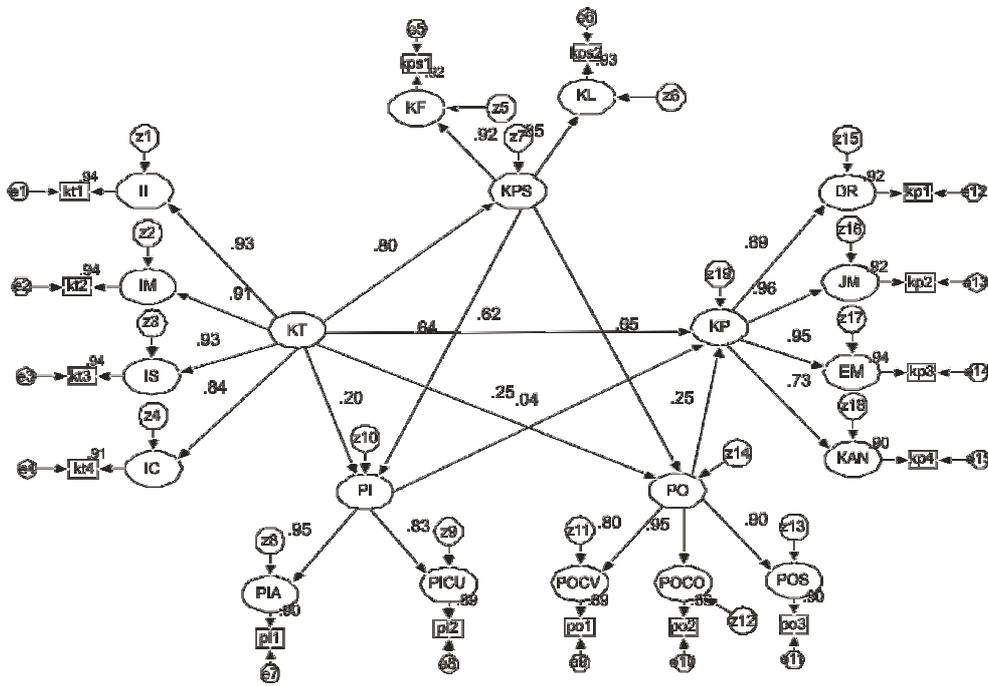
Berdasarkan Tabel 8 dan Tabel 9 yang mengacu dari Gambar 2 nampak bahwa ada 2 hipotesis yang tidak

didukung oleh hasil penelitian ini, yaitu hipotesis 1 dan 12. Perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu ternyata tidak mempengaruhi kualitas layanan dan hasil uji ini juga akan menunjukkan bahwa perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan.

Tabel 7
Uji Kesesuaian Model

No	Kriteria Indek Acuan	Nilai Acuan	Hasil	Arti
1	χ^2	Sekecil mungkin	305,496	-
2	p value	$\geq 0,05$	0,000	-
3	RMSEA	$\leq 0,1$	0,088	Baik
4	CMIN/df (relative χ^2)	(2 – 5)	3,726	Baik
5	GFI	$\geq 0,9$	0,90	Baik
6	AGFI	$\geq 0,8$	0,841	Baik
7	TLI	$\geq 0,9$	0,926	Baik
8	CFI	$\geq 0,9$	0,942	Baik
9	NFI	$\geq 0,9$	0,923	Baik

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).



Gambar 1 Model dan Hasil Penelitian

Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis	Est	SE	CR	Prob	Keterangan
H ₁ :Perilaku ideal kewargaan-fokus pada individu (PIKOI) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan	0,036	0,063	0,536	0,592	Tidak didukung
H ₂ :Perilaku ideal kewargaan-fokus pada organisasi (PIKOO) berpengaruh positif terhadap kualitas layanan	0,250	0,082	3,375	<0,001	Didukung
H ₃ :Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap PIKOI	0,202	0,099	2,094	0,036	Didukung
H ₄ :Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap PIKOO	0,245	0,075	2,784	0,005	Didukung
H ₅ :Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan	0,620	0,073	8,118	<0,001	didukung
H ₆ :Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada supervisor	0,797	0,053	14,890	<0,001	Didukung
H ₇ :Kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap PIKOI	0,641	0,106	6,196	<0,001	Didukung
H ₈ :Kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap PIKOO	0,650	0,086	6,526	<0,001	Didukung

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

Tabel 9
Hasil Pengujian Hipotesis dengan Mediasi

Hipotesis	Lngsung	mediasi	Hasil
H ₉ : Kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap PIKOI	$\beta=0,814$ CR=14,68 $p<0,001$	$\beta=0,207$ CR=2,09 $p=0,036$	Didukung (mediasi parsial)
H ₁₀ : Kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap PIKOO	$\beta=0,724$ CR=12,96 $p<0,001$	$\beta=0,210$ C=2,784 $p=0,005$	Didukung (mediasi parsial)
H ₁₁ : PIKOI memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan.	$\beta=0,831$ CR=16,23 $p<0,001$	$\beta=0,034$ CR=0,536 $p=0,592$	Tidak didukung
H ₁₂ : PIKOO memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan	$\beta=0,831$ CR=16,23 $p<0,001$	$\beta=0,591$ CR=8,12 $p<0,001$	Didukung (mediasi parsial)

Sumber: Hasil penelitian. Data diolah (2010).

PEMBAHASAN

Model penelitian yang diajukan dapat memenuhi persyaratan kelayakan model untuk indeks RMSEA, CMIN/df, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan NFI. Hal ini menunjukkan model didukung oleh data empiris seperti dapat dilihat pada Tabel 7. Berdasarkan Tabel 8 dan Tabel 9 akan dijelaskan pembahasan hasil uji hipotesis 1 sampai hipotesis 12

H1 tidak didukung ($\hat{\alpha}=0,036, p>0,05$). Hal ini berarti perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu tidak berdampak pada kualitas layanan perawat. Penjelasan yang bisa dikemukakan disini adalah bahwa secara konseptual perilaku seseorang itu tidak hanya dipengaruhi oleh faktor tunggal, tetapi oleh sejumlah faktor yang kompleks dan dinamis. Di sisi lain perilaku ideal kewargaan yang berfokus individu juga dipengaruhi oleh karakteristik individu semisal sikap, kepribadian dan sebagainya. Kepribadian yang antagonis dan neurotis dapat menyebabkan terjadinya sikap saling curiga, skeptis, tumbuhnya keyakinan irasional yang berpotensi sangat mengganggu pemberian layanan yang berkualitas. Di samping itu, masih diperdebatkan apakah altruisme sebagai perwujudan PIKOI itu merupakan sifat tidak mementingkan diri sendiri seperti itu mencerminkan egoisme atau mementingkan diri sendiri seperti dikemukakan Neuberger *et al.* (1997) sebagai sifat tidak

mementingkan diri sendiri. Jika kecenderungan altruisme sebagai *selfish* maka temuan penelitian tersebut memang dapat saja terjadi demikian adanya. Faktor budaya misalnya untuk masyarakat Surakarta yang notabene masih dinuansai budaya keraton yang relatif memiliki "power distance" yang tinggi akan dapat menjadi faktor pengganggu perilaku altruisme dan kewaspadaan terjadinya masalah layanan yang berkualitas.

H2 didukung ($\hat{\alpha}=0,250, p<0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa perawat yang semakin bermuatan perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada organisasi akan semakin meningkatkan kualitas layanan pada pasien. Perilaku ideal ke perawat yang tertuju pada organisasi sangat perlu diciptakan dan semakin ditingkatkan. Rasa memiliki rumah sakit, partisipasi aktif untuk kepentingan rumah sakit masih sangat perlu diupayakan melalui peningkatan kepercayaan baik kepada supervisor yang bergaya transformasionalis baik secara individual dan personal, serta secara tim.

H3 didukung ($\hat{\alpha}=0,202, p<0,05$). Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional supervisor maka perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada individu juga akan semakin tinggi. H4 didukung ($\hat{\alpha}=0,245, p<0,05$). Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional supervisor maka perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi juga akan semakin tinggi.

Hasil ini sesuai dengan sejumlah penelitian yang mendukungnya, antara lain Muchiri *et al.* (2002), Koh, *et al.* (1985), dan Lepine *et al.* (2002).

H5 didukung ($\beta=0,620, p<0,05$). Hal ini berarti, tingkat transformasionalitas supervisor yang semakin tinggi akan meningkatkan kualitas layanan perawat. Kepemimpinan transformasional seperti dikatakan oleh Podsakoff *et al.* (1997) akan mendorong perilaku personil/karyawan berorientasi pada kebutuhan pelanggan organisasi, sedang Jabnoun dan Rasasi (2005), Keller (1995), serta Masi dan Cooke (2000) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kualitas layanan yang dirasakan bagi pasien, pelanggan, dan personil. H6 didukung ($\beta=0,797, p<0,05$). Hal ini berarti, semakin transformasional kepemimpinan supervisor akan semakin membangun kepercayaan perawat kepada supervisor. Hal ini sesuai dengan temuan hasil penelitian sebelumnya yaitu oleh Jung dan Avolio (2000), Gillespie dan Mann (2004), serta Bartam dan Casimir (2006). Dengan demikian, seorang pemimpin di tingkat manapun berkepentingan untuk senantiasa membangun kepercayaan di mata bawahan.

H7 yang mengatakan bahwa kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada individu ternyata didukung dalam penelitian ini ($\beta=0,641, p<0,05$). H8 yang mengatakan bahwa bahwa kepercayaan pada supervisor berpengaruh positif terhadap PIKO yang berfokus pada organisasi didukung ($\beta=0,650, p<0,05$). Artinya semakin tinggi kepercayaan perawat pada supervisor akan semakin berpeluang meningkatkan derajat perilaku ideal kewargaan baik yang berfokus pada individu maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan dukungan referensi sejumlah hasil penelitian yang mendukungnya antara lain Dirks dan Ferrin (2002), Konovsky dan Pugh (1994), Wagner dan Rush (2000), Pillai *et al.* (1999), Mayer dan Gavin (2005), serta Connel dan Travaglione (2003). Juga dikemukakan oleh Yulk (2010) bahwa terdapatnya kepercayaan pada pemimpin dapat menjadi pemacu penting bawahan. Dalam hal ini perawat untuk berperilaku di atas peran ekstra. Spontanitas keterpanggilan menjalankan tugas di atas yang diharapkan sangat mempengaruhi kualitas layanan perawat untuk memiliki perilaku siap menolong pada keluhan pasien, mencegah terjadinya permasalahan pelayanan secara proaktif. Demikian pula perawat akan

merasa lebih memiliki dan melindungi aset rumah sakit, meredam permasalahan secara konstruktif, tidak menyalahgunakan fasilitas dan kekuasaan yang diberikan rumah sakit.

H9 yang mengatakan bahwa kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh KT terhadap perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada individu dibuktikan sebagai berikut, yaitu dilihat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan PIKOI ternyata hasilnya berpengaruh positif ($\beta=0,814, p<0,01$) dan setelah memasukkan variabel mediator (kepercayaan pada supervisor) masih tetap berpengaruh ($\beta=0,207, p<0,05$). Di sini terjadi penurunan signifikansi, yang berarti menunjukkan adanya pengaruh mediasi secara parsial. Derajat perilaku ideal yang berfokus pada individu dipengaruhi baik secara langsung dan tidak langsung melalui pembentukan kepercayaan pada pimpinan yang semakin tinggi di mata bawahan. H10 yang mengatakan bahwa kepercayaan pada supervisor memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada individu dibuktikan sebagai berikut, yaitu dilihat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada organisasi, ternyata hasilnya berpengaruh positif ($\beta=0,724, p<0,001$). Setelah memasukkan variabel mediator (kepercayaan pada supervisor) masih tetap berpengaruh ($\beta=0,210, p<0,005$). Artinya, terjadi penurunan besar pengaruh dan tingkat signifikansinya, sekaligus menunjukkan adanya pengaruh mediasi secara parsial. Derajat perilaku ideal yang berfokus pada organisasi dipengaruhi baik secara langsung dan tidak langsung melalui pembentukan kepercayaan pada pimpinan yang semakin tinggi bagi bawahan.

H11 yang mengatakan bahwa perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada individu memediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan tidak didukung. Hal ini tampak dari adanya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan kualitas layanan ($\beta=0,831, p<0,001$), tetapi setelah memasukkan variabel mediator menjadi tidak berpengaruh ($\beta=0,034, p>0,05$), sehingga pengaruh mediasi tidak didukung. H12 yang mengatakan bahwa perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kualitas layanan,

dibuktikan sebagai berikut, 1) dilihat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan kualitas layanan, ternyata hasilnya berpengaruh positif ($\beta=0,831, p<0,05$). Setelah memasukkan variabel mediator masih tetap berpengaruh dengan ($\beta=0,591, p<0,05$). Dalam hal ini terjadi penurunan pengaruh yang berarti menunjukkan adanya pengaruh mediasi secara parsial. Derajat perilaku ideal yang berfokus pada organisasi dipengaruhi baik secara langsung dan tidak langsung melalui pembentukan kepercayaan pada pimpinan yang semakin tinggi di mata bawahan.

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembuktian hipotesis, ternyata hanya 10 dari 12 hipotesis yang memenuhi kriteria layak, yaitu 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan perawat pada supervisor, perilaku ideal kewargaan baik yang berfokus pada individu maupun organisasi, dan kualitas layanan; 2) kepercayaan pada pemimpin berpengaruh pada perilaku ideal kewargaan baik yang berfokus pada individu maupun organisasi; 3) perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada organisasi berpengaruh pada kualitas layanan, namun yang berfokus pada individu tidak berpengaruh pada kualitas layanan; 4) kepercayaan pada supervisor memediasi secara parsial terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dengan perilaku ideal kewargaan baik yang berfokus pada individu maupun organisasi; 5) perilaku ideal kewargaan organisasi yang berfokus pada organisasi memediasi secara parsial, sedang perilaku ideal yang berfokus pada individu tidak memediasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kualitas layanan.

Implikasi

Implikasi manajerial hasil temuan penelitian ini adalah 1) pengelola rumah sakit perlu mendisain model keputusan/kebijaksanaan berdasarkan model hubungan antarbeberapa variabel yang memiliki esensialitas dan substansialitas strategis yang dapat menjadi pijakan utama dalam memberikan keunggulan kualitas layanan pasien dengan mengoptimalkan

peningkatan perilaku ideal kewargaan organisasi perawat yang memiliki kepercayaan semakin kuat terhadap kepemimpinan yang bergaya transformasional sebagai agen perubahan dalam menangkap peluang yang ditawarkan lingkungan dan 2) rumah sakit perlu menganalisis penyebab tidak terbuktinya pengaruh perilaku ideal kewargaan yang berfokus pada individu terhadap kualitas layanan perawat baik dari aspek individu perawat, struktur kekuasaan, lingkungan. Perlu diambil langkah-langkah kongkrit melalui proses transformasi sistem nilai dan budaya yang relevan untuk mengkondisikan dan memfasilitasi berkembangnya perilaku altruisme dan kepedulian untuk lebih mewaspadai terjadinya masalah layanan yang bersifat potensial. Implikasi teoritisnya adalah bahwa model kerangka pengaruh antara variabel penelitian ini perlu dicermati sebagai model saling pengaruh yang penting dan strategis untuk dipahami diwujudkan oleh setiap perawat di bawah perilaku kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional semakin penting untuk didemonstrasikan sebagai “*driver*” dalam mengelola perubahan melalui kepercayaan bawahan yang melahirkan perilaku ideal di atas panggilan tugas dan di atas kepentingan diri sendiri yang ditampilkan pada perilaku layanan pada pasien secara berkualitas.

Saran

Masih terdapatnya distribusi data yang tidak normal pada beberapa variabel. Ketidaknormalan distribusi data normal biasa terjadi dalam riset keperilakuan tetapi perlu dilakukan metode estimasi yang tepat untuk mengatasi hal ini, misalnya dengan metode estimasi ADF *asymtotically distribution free* (ADF), yaitu metode yang tidak mempersyaratkan normalitas data meskipun harus dilakukan dengan menggunakan jumlah responden yang lebih besar. Adanya beberapa instrumen penelitian, terdiri satu aitem daya respon (DR_4) yang diacu dari konsep servqual yang dimodifikasi dengan konsep servperf dan stimulasi intelektual (IS_1) yang didasarkan pada konsep MLQ tidak valid. Untuk penelitian mendatang dapat dilakukan perbaikan dalam penyusunan instrumen kuesioner, sehingga pengukuran untuk variabel terkait dapat dilakukan secara utuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Adkins, B. 2000. Great customer service is key to business success. *Fort Worth Business Press*. January 20-February 5.
- Arnold, K. Barling J., and Kelloway, E. K. 2001. "Transformational leadership for the iron cage with predict trust, commitment and team efficacy". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, No. 7:315-320.
- Aryee, S. Budwar, P. S., and Chen, Z. X. 2002. "Trust as mediator of the relationship between Organizational Justice and work outcomes: Test of a social exchange model". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 3, No. 3: 267-285.
- Barki, H. and Hortwick, J. 2001. "Interpersonal conflict and its management in information system development". *Journal of MIS Quarterly*. Vol. 25, No. 2: 195- 228.
- Bartram, T. and Casimir, G. 2006. "The relationship between leadership and follower in role performance and satisfaction with leader". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 28, No.3: 4-19.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: free Press.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A. 1991. *Marketing Service*. New York: The Free Press
- Bienstock, C. C., De Moranvile, C. W., and Smith, R. K. 2003. "Organizational citizenship behavior and service quality". *The Journal of Service Marketing*. Vol. 4, No. 5: 357-376.
- Brady, M. K., Cronin, J. J., and Brand, R. R. 2002. "Performance-only measurement of service quality: A replication and extension". *Journal of Business Research*. Vol. 55:17-31.
- Broomberg, J. dan Mill, A. 2004. Evaluating the quality of nursing care in the context of a comparison of contracted-out South African hospital. anne.mills@ishtm.ac.uk. 1-27.
- Casimir, G, Waldimin, D. A., Bartram, T., and Yang, S. 2006. "Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12, No.3:68-84.
- Choi, J. H. 2006. The relationship among transformational leadership, organizational outcome, and service quality in the five major NCAA conferences. *Unpublished Doctoral Dissertation*. The Texas A & M University.
- Cleverly, W. O. 1993. "More efficient hospital are closing". *Journal Health Care financial Management*. Vol. 47, No. 5:82-84.
- Conel, J., Ferres, N., and Travaglione, T. 2003. "Engendering trust in manager-subordinate relationships predictors and outcomes". *Personal Review*. Vol. 32:569 -587.
- Dirks, K. T. and Ferrin D. L. 2002. "Trust in leadership: Meta-analytic finding and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87:611-628.
- Enhart, M. G., and Nauman, S. E. 2004. "Organizational citizenship behavior in work group: A group norms approach". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 6:960-974.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister & disertasi doktor*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Feres, N., Travagoline, A., and Connel, J. 2000. "Trust: A precursor of the potential mediating effect of transformational leadership". *International Journal of Organizational Behavior*. Vol. 5, No. 8:242-263.

- Ghazali, I. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gillespie, N. A., and Mann, L. 2004. "Transformational leadership and share value: The building blocks of trust". *Journal of Management Psychology*. Vol. 19, No. 6:588-606.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hui, C., Lam, S. S. K., and Schaubroack, J. 2001. "Can good citizens lead the way in providing quality service: A field quasi experiment". *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 2:988-998.
- Jabnoun, N. and Rassai, A. J. AL. 2005. "Transformational leadership and service quality in UAE hospitals". *Managing Service Quality*. Vol. 15, No. 1:70-81.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. 2000. "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effect of trust and value congruence on transformational and transactional leadership". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21:949-964.
- Keller, R. T. 1995. "Transformational leader make a difference". *Research Technology Management*, 38(3), 41-44.
- Koh, W. L., Steers, R. M., and Terborg, J. R. 1998. "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapura". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, No. 4:319-333.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. 1994. "Citizenship behavior and social exchange". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 3:656-669.
- Korberg, C. S., Boss, R. W., Godman, E. A., Boss, A. D., and Monsen, E. W. 2005. "Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry". *International Journal of public administration*. Vol. 28:417-436..
- LeBrasscur, R., Whissell, R., and Ojha, A. 2002. "Organizational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospital". *Australian journal of Management*. Vol. 27, No. 2:141-162.
- Lepine, J. A., Eres. A., and Johnson, D. E. 2002. "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. A critical review and metaanalysis". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 1:52- 65.
- Masi, R. J., and Cooke R. A. 2000. "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norm, and organizational productivity". *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 8, No. 9:16-47.
- Mayer, R. C, and Gavin, M. B. 2005. "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss". *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5:874-888.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. 1994. "The commitment-trust theory of relationship marketing." *Journal of Marketing*. Vol. 58:20-38.
- Muchiri, M. K. 2002. "The effect of leadership style on organizational citizenship behavior and commitment". *Gadjahmada International Journal of Business*. Vol. 4:265-293.
- Neuberg, S. L., Cialdini, R. B., Brown, S. L., Luce, C., Sagarin, B. J., and Lewis (1997). "Does empathy lead to anything more than supervisory helpin? Comment on Batson et al. (1997)". *Journal of Personality and Sosial psychology*. Vol. 73, No. 3:510-516.
- O'connel, M. S., Doverspike, D., Watts, C. N., and Hattrup, K. 2001. "Predictors of organizational citizenship behavior among Mexican retail sales-

- people". *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 9, No. 3:272-280.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior*. Lexington, M.A.:Lexington.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. 1985. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of marketing*. Vol. 49:41-51.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. 1988. "Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64, No. 1:12-40.
- Pillai, R., Schriesheim, C., and Williams, E. 1999. "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study". *Journal of Management*. Vol. 25, No. 26:897-933.
- Piccolo, R. F., and Colquit, J. A. 2006. "Transformational leadership and job behaviors the mediating role of core job characteristic". *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 3:327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. "Transformational leader behaviors and their effects of followers, trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *Leadership Quarterly*. Vol. 1, No. 2:107-147.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H. 1996. "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*. Vol. 22, No. 2:259-298.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. 1997. "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No. 4:262-271.
- Ryan, P. 2009. "Integrated Theory of Health Behavior Change: Background and intervention development. Clinical Nurse Specialist". *The Journal for advanced practice Nursing*. Vol. 23, No. 3:161-171.
- Wagner, S. L., and Rush, H. C. 2000. "Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age". *The Journal Social Psychology*. Vol. 140, No. 3:379-391.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management*. Vol. 17:601-617.
- Wong, Y. T., Wong, C. S., and Ngo, Y. H. 2002. "Loyalty to supervisor, and trust in supervisor of workers in Chinese joint venture: A test of two competing model". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, No. 6:883-900.
- Yoon, M. H., and Suh, J. 2003. "Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees". *Journal of Business Research*. Vol. 56, No. 8:597-611.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organization*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.