

STRATEGI INDONESIA HEALTHCARE CORPORATION DALAM MENINGKATKAN HOSPITAL IMAGE

Dodi Wijaya

Fakultas Keperawatan, Universitas Jember

*Corresponding Author: dodi.wijaya@unej.ac.id

ABSTRAK

*Indonesia Healthcare Corporation (IHC) yang merupakan Holding Company dari berbagai rumah sakit yang berada di bawahnya. Dalam proses konstruksi, kemandirian anak perusahaan cenderung dibatasi dengan kepentingan group, yang mana kekuasaan penuh di pegang oleh Holding Company. Tujuan penelitian untuk mendapatkan strategi yang sesuai kebutuhan rumah sakit corporate untuk meningkatkan hospital image. Penelitian ini menggunakan penelitian *analytic observational* dengan pendekatan *cross-sectional* yang melibatkan 260 pasien yang tersebar dilima rumah sakit perkebunan yang tergabung dalam Indonesia Healthcare Corporation di Wilayah Tapal Kuda, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Hasil dari penelitian ini yaitu tersusunnya tiga strategi dalam meningkatkan hospital image antara lain: Meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien, Meningkatkan perilaku toleransi perawat (*sportsmanship*) dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien, Mengembangkan pelayanan kesehatan yang dinamis sesuai dengan tuntutan pasien sebagai customer rumah sakit. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Indonesia Healthcare Corporation dalam meningkatkan hospital image dipengaruhi oleh faktor employee melalui komunikasi interpersonal perawat yang baik untuk meningkatkan perilaku sukarela perawat melalui perilaku toleransi (*sportsmanship*) sehingga dapat menciptakan citra rumah sakit yang positif.*

Kata Kunci : Citra Perusahaan Rumah Sakit, Karyawan, Pelayanan Kesehatan.

ABSTRACT

*Indonesia Healthcare Corporation (IHC) is a holding company for various hospitals under it. In the construction process, the independence of subsidiary companies tends to be limited by the interests of the group, in which the holding company holds full power. The aim of this research is to get a strategy that fits the needs of corporate hospitals to improve hospital image. This study used an analytic observational with a cross-sectional involving 260 patients spread across five hospitals that are members of the Indonesia Healthcare Corporation in the Tapal Kuda Region, East Java, Indonesia. This study is the formulation of three strategies for improving hospital image, including Improving the interpersonal communication competence of nurses in providing health services to patients, increasing nurse tolerance behavior (*sportsmanship*) in providing health services to patients, developing dynamic health services by patient demands as a hospital customer. This study concludes that Indonesia Healthcare Corporation in improving hospital image is influenced by employee factors through good nurse interpersonal communication to increase nurse voluntary behavior through tolerance behavior (*sportsmanship*) to create a positive hospital image.*

Keywords : Hospital Corporate Image, Employee, Healthcare.

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Permenkes RI, 2019). Di Indonesia, rumah sakit memiliki pertumbuhan yang sangat pesat dari waktu ke waktu. Dalam data Badan Pusat Statistik (2021) menunjukkan terdapat 3.112 rumah sakit pada tahun 2021, hal ini mengalami peningkatan yang signifikan dibandingkan pada tahun 2012 dengan jumlah rumah sakit sebanyak 2083. Semakin meratanya rumah sakit di wilayah Indonesia, tentunya menjadi ancaman tersendiri bagi pihak pebisnis kesehatan dalam mengelola rumah sakit. Setiap rumah sakit akan berusaha untuk mencapai

keunggulan dalam persaingan seperti dalam segi teknologi, fasilitas dan pelayanan. Dampaknya, maka akan terjadi persaingan yang ketat dan kompetitif antar rumah sakit dalam merebut pasar di industri kesehatan (Bintang Janaputra et al., 2021). Ketika rumah sakit tidak dapat mengungguli pesaingnya dalam efisiensi, kualitas, atau kemampuan untuk berinovasi produk dan layanan, maka rumah sakit tidak akan bisa bertahan sehingga rumah sakit dituntut untuk mempersiapkan strategi bisnis yang tepat dalam mempertahankan eksistensi di tengah persaingan pasar global di industri kesehatan (Lee, 2017).

Sebagai salah satu bentuk upaya dalam mencapai keunggulan dalam persaingan, sejumlah 75 Rumah sakit memilih bergabung dalam holding rumah sakit Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau lebih dikenal dengan *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC). Pembentukan *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC) memiliki visi dalam meningkatkan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat Indonesia. Banyaknya masyarakat Indonesia yang memilih berobat keluar negeri dikarenakan pelayanan dan fasilitas kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit di Indonesia dianggap kurang sehingga dengan terbentuknya *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC) yang di ketuai oleh PT Pertamedika diharapkan dapat menyamaratakan dan meningkatkan fasilitas kesehatan rumah sakit yang dimiliki oleh BUMN (Syahbaniar et al., 2018). Dalam prosesnya, *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC) memberikan perhatian yang cukup besar dalam pengelolaan dan pengembangan SDM, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan kompetensi berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memperhatikan kesejahteraan para pekerja, selain itu pertamedika IHC juga memiliki komitmen untuk memberikan *unique experiences* (PT Pertamina Bina Medika IHC, 2021).

Indonesia Healthcare Corporation (IHC) yang merupakan *Holding Company* dari berbagai rumah sakit yang berada di bawahnya. Dalam proses konstruksi, kemandirian anak perusahaan cenderung dibatasi dengan kepentingan grup, yang mana kekuasaan penuh di pegang oleh *Holding Company*. Sebagai perseroan yang mandiri, umumnya rumah sakit memiliki kemandirian dalam menentukan strategi bisnis untuk mencapai tujuan. Terdapat keterkaitan yang erat antara visi *Holding Company* untuk memperoleh keuntungan dengan melakukan pengendalian terhadap rumah sakit menciptakan kesan dan kecenderungan adanya fakta bahwa *Holding Company* merupakan satu kesatuan ekonomi (Syahbaniar et al., 2018). Hal ini tentunya menimbulkan permasalahan pada sebagian anak perusahaan. Rumah sakit yang tergabung dalam *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC) di haruskan tunduk terhadap peraturan yang di buat oleh *Holding Company* dalam pengelolaan rumah sakit seperti penentuan tarif yang di keluarkan oleh *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC). Misalnya yang terjadi pada salah satu anak perusahaan PT Pertamedika. Menurutny tarif yang dikeluarkan oleh *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC) tidak memperhatikan kelangsungan rumah sakit. Hal ini lah yang dirasa dapat mengganggu prinsip *Independency* atau kemandirian yang hendak diterapkan dalam rumah sakit tersebut. Selain itu, Penetapan standarisasi kompensasi dan benefit yang dilakukan oleh PT Pertamedika dikhawatirkan akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan di rumah sakit. Pasalnya, meningkatnya kepuasan pasien terhadap pelayanan rumah sakit bersamaan dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan rumah sakit. (Syahbaniar et al., 2018). Permasalahan lainnya yang dihadapi oleh rumah sakit yang tergabung dalam *Indonesia Healthcare Corporation* (IHC) adalah perubahan kebijakan dalam perusahaan seperti instruksi pergantian desain dan tema yang akan digunakan dalam publikasi rumah sakit. Yang mana desain yang dihasilkan kurang menunjukkan karakteristik rebranding baru dari rumah sakit sehingga publikasi tersebut kurang terlihat perubahannya oleh pelanggan, dan kurang disukai yang dapat menyebabkan rebranding tersebut kurang terpublikasi sesuai harapan dalam membentuk *image* rumah sakit (Tjandra et al., 2022).

Image merupakan persepsi publik terhadap perusahaan mengenai layanan, kualitas produk, budaya perusahaan, perilaku perusahaan, atau perilaku individu di dalam perusahaan

(Sanjaya & Yasa, 2018). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, membangun *image* atau citra dan identitas perusahaan merupakan cara lebih mudah dalam mencapai tujuan perusahaan. *Hospital Corporate Image* (HCI) adalah kesan yang dirasakan oleh pasien tentang rumah sakit yang di dasarkan pada interaksi dengan pelayanan, tindakan, dan aktivitas yang dilakukan. Pasien melihat citra rumah sakit melalui apa yang telah mereka baca tentang rumah sakit serta pengalaman yang dilalui secara langsung. Persepsi yang baik tentang citra rumah sakit merupakan sumber utama keunggulan kompetitif rumah sakit karena di anggap berkaitan secara langsung dengan kinerja rumah sakit (Obamiro et al., 2014). *Hospital Corporate Image* (HCI) merupakan factor terpenting dalam menyampaikan persepsi pada pasien bahwa rumah sakit tersebut memiliki infrastruktur yang baik dan tenaga kesehatan yang kompeten dalam melakukan perawatan kesehatan. Oleh karena itu *Hospital Corporate Image* (HCI) memiliki pengaruh penting terhadap kepuasan pasien.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya *Hospital Corporate Image* (HCI), Qin et al (2014) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Hospital Corporate Image* (HCI) terhadap kepuasan pasien pada pelayanan di rumah sakit Amerika. Studi lain yang dilakukan pada rumah sakit di Turki juga mengkonfirmasi keterkaitan antara *Hospital Corporate Image* (HCI) dan tingkat kepuasan pasien (Sener, 2014). Di Brazil juga terbukti bahwa terdapat hubungan kausal antara *Hospital Corporate Image* (HCI) dan kepuasan pasien (Coutinho et al., 2019). Durrah et al (2015) mengidentifikasi bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pasien dan berdampak pada citra rumah sakit yang berlokasi di Yordania. Oleh karena itu *Hospital Corporate Image* (HCI) tidak dapat di abaikan begitu saja, sehingga berbagai upaya harus dilakukan untuk dapat meningkatkan dimensi kualitas layanan rumah sakit. *Hospital Corporate Image* (HCI) yang baik terhadap pelayanan rumah sakit dapat ditingkatkan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat membantu rumah sakit dalam menarik dan membangun loyalitas pasien (Obamiro et al., 2014).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan berbagai perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, tetapi dibuat secara spontan oleh anggota dan tidak pernah secara langsung atau eksplisit di instruksikan dalam peraturan organisasi (Organ, 1988). Turnipseed & Rassuli, (2005) menyebutkan contoh perilaku OCB seperti pemahaman dan kerja sama dengan rekan kerja, mentoring, melakukan tugas ekstra tanpa penundaan dan keluhan, ketepatan waktu, sukarela, penggunaan sumber daya organisasi secara efisien, dan berinovasi. Sehingga, para ahli teori berpendapat bahwa semakin banyak karyawan terlibat dalam perilaku OCB, maka organisasi menjadi lebih mudah dalam membangun *Hospital Corporate Image* (HCI) dan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan lain menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada perawat merupakan predictor paling kuat sehingga pasien dapat merasakan perilaku profesional perawat di rumah sakit. Seiring dengan persaingan bisnis yang ketat bagi rumah sakit, khususnya bagi rumah sakit yang tergabung dalam corporate tentunya harus dapat bertahan dan mencapai keunggulan dalam persaingan antar rumah sakit. Sehingga pemilihan strategi yang tepat dan sesuai dalam menghadapi situasi tersebut sangatlah penting. Penelitian ini akan terdiri dari dua tahap. Tujuan penelitian tahap pertama untuk menyusun model *hospital corporate image* dan tujuan penelitian tahap kedua untuk mendapatkan strategi yang sesuai kebutuhan rumah sakit corporate untuk meningkatkan *hospital image*.

METODE

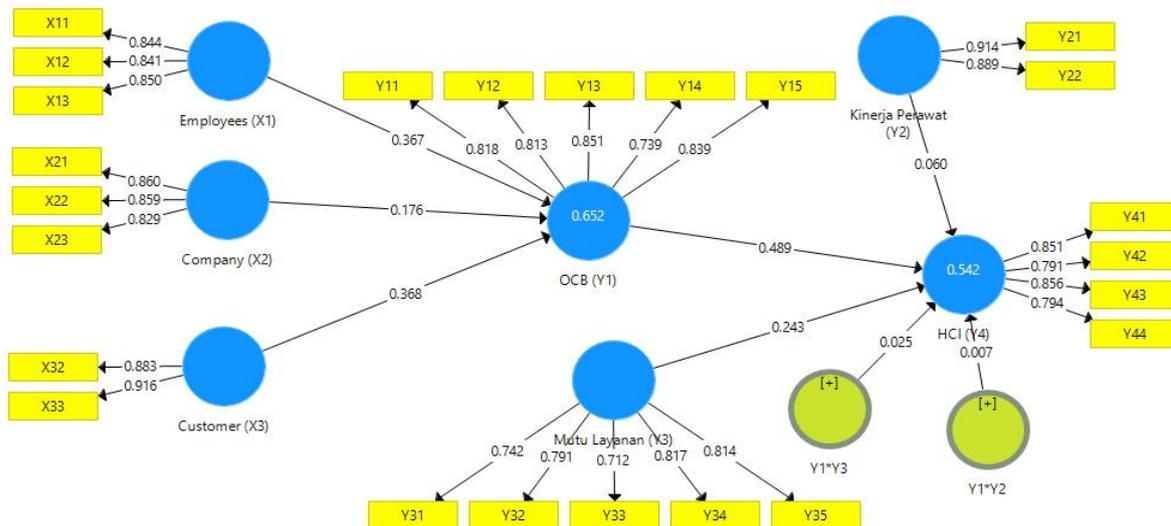
Penelitian ini menggunakan penelitian *analytic observational* dengan pendekatan *cross-sectional*. Penelitian dilakukan selama dua bulan, dari Agustus sampai Oktober 2022. Sampel penelitian melibatkan 260 pasien yang tersebar dilima rumah sakit perkebunan yang tergabung dalam Indonesia Healthcare Corporation di Wilayah Tapal Kuda, Provinsi Jawa Timur,

Indonesia. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik simple random sampling dengan beberapa kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Variabel terdiri dari tiga variabel faktor eksogen yang diambil dari teori Marketing Zeithaml & Bitner (2013) yaitu factor employees (X1) diukur 3 indikator, factor company (X2) diukur 3 indikator, dan factor customer (X3) diukur 3 indikator. Satu variabel antara sebagai mediator yaitu OCB (Y1) diukur 5 indikator yang diambil dari teori OCB (Organ, 1988). Dua variabel moderator yang memoderatori hubungan antara variable OCB (Y1) terhadap variable HCI (Y4) yaitu variable kinerja perawat (Y2) diukur 2 indikator dan mutu layanan (Y3) diukur 5 indikator, Selanjutnya satu variabel endogen yaitu HCI (Y4) diukur 4 indikator. Pengambilan data menggunakan kuesioner yang dibuat oleh peneliti merujuk pada teori yang digunakan dan menggunakan focus group discussion untuk menyusun strategi yang sesuai kebutuhan rumah sakit. Kuesioner penelitian memiliki nilai pearson correlation berkisar antara 0,653 sampai 0,934 dan nilai alpha cronbach berkisar antara 0,702 sampai 0,951. Analisis inferensial menggunakan SEM PLS dengan aplikasi SmartPLS versi 3.

HASIL

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Reponden (n=260)

Karakteristik	n	%
Usia (M=43.96, SD=14.797, Min-Max=18-84)		
Jenis Kelamin		
Laki- laki	148	56.9
Perempuan	112	43.1
Pendidikan		
SD	62	23.8
SMP	19	7.3
SMA	114	43.8
Diploma	5	1.9
S1	52	20.0
S2	8	3.1
Suku		
Jawa	140	53.8
Madura	115	44.2
Sunda	1	.4
Batak	1	.4
Lainnya	3	1.2
Kunjungan kerumah sakit		
Kunjungan pertama	134	51.5
Kunjungan kedua	70	26.9
Kunjungan ketiga	21	8.1
Kunjungan keempat	35	13.5
Pekerjaan		
Tidak bekerja	45	17.3
Ibu rumah tangga	66	25.4
Swasta	35	13.5
Wiraswasta	55	21.2
PNS	15	5.8
Honoror	13	5.0
Lainnya	31	11.9



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model

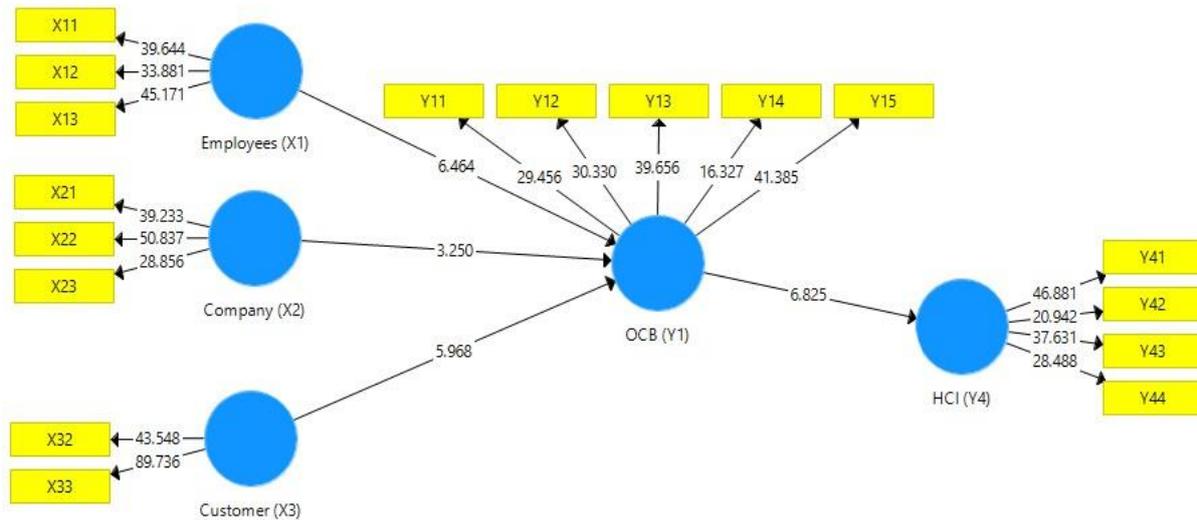
Berdasarkan gambar 1 hasil uji outer model dari nilai loading factor menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel faktornya adalah valid secara konvergen, hal ini didasarkan pada nilai loading factor dari semua indicator yang lebih dari 0,7, sehingga berdasarkan gambar 1 dapat dilakukan evaluasi validitas dan reliabilitas konstruk sebagai berikut:

Tabel 2. Evaluasi Hasil Uji Outer Model

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Factor employees	0,714	0,882	0,801
Factor company	0,722	0,886	0,809
Factor customer	0,810	0,895	0,766
OCB	0,661	0,907	0,871
Kinerja perawat	0,813	0,897	0,771
Mutu layanan	0,603	0,883	0,834
HCI	0,678	0,894	0,841
OCB*Kinerja perawat	1,000	1,000	1,000
OCB*Mutu layanan	1,000	1,000	1,000

Evaluasi hasil uji outer model pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai outer model dari variabel konstruk didapatkan dengan nilai (AVE) >0,5; nilai *composite reliability* >0,7; dan nilai *cronbachs alpha* >0,6, sehingga dapat ditarik kesimpulan valid terhadap konstruknya atau variabel memiliki hubungan yang baik sehingga dapat dilanjutkan melakukan analisis *inner model*.

Berdasarkan hasil uji inner model diketahui bahwa terdapat hubungan antar variabel dengan nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} 1,96, hubungan antar variabel tersebut antara lain: variabel kinerja perawat terhadap OCB HCI ($t_{hitung}= 0,863$), variabel mutu layanan terhadap HCI ($t_{hitung}= 0,742$), variabel kinerja perawat sebagai variabel moderator pada pengaruh OCB terhadap HCI ($t_{hitung}= 0,072$), dan variabel mutu layanan sebagai variabel moderator pada pengaruh OCB terhadap HCI ($t_{hitung}= 0,306$). Keempat hubungan ini pada tahap analisis selanjutnya dihilangkan dan hasilnya ditampilkan pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Hasil Uji Inner Model

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel memiliki nilai t_{hitung} diatas nilai t_{tabel} ($>1,96$), sehingga dapat disimpulkan bahwa gambar 2 merupakan model structural (inner model) model HCI berbasis OCB. Pada model structural (inner model) tersebut menunjukkan OCB dipengaruhi oleh faktor employee (3 indikator), faktor company (3 indikator), dan faktor customer (2 indikator), selanjutnya OCB (5 indikator) mempengaruhi HCI (4 indikator)

Tabel 3. Hubungan Antar Variabel Eksogen dengan Variabel Endogen

Hubungan Antar Variabel	Koefisien	t statistik	p value
Faktor employee dengan OCB	0,367	6,464	0,000*
Faktor company dengan OCB	0,176	3,250	0,001*
Faktor customer dengan OCB	0,368	5,968	0,000*
OCB dengan HCI	0,511	6,825	0,000*

Notes: t statistic >1.96 ; $p < 0,05$

Berdasarkan table 3 didapatkan hasil t_{hitung} pada masing-masing hubungan antar variabel eksogen dengan variabel endogen yang dideskripsikan sebagai berikut: faktor employee, faktor company, dan faktor customer berpengaruh positif terhadap OCB, serta OCB berpengaruh positif terhadap HCI. Untuk melakukan pengujian inner model dilihat berdasarkan nilai R-Square yang sekaligus untuk mengetahui seberapa besar variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Nilai R square ditunjukkan pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Nilai Koefisien Determinasi Model HCI Berbasis OCB

Variabel	R ²	Interpretasi
OCB	0,652	Kuat
HCI	0,542	Kuat

Notes: lemah ($< 0,25$), cukup ($0,25 - 0,5$), kuat ($0,5 - 0,75$), dan sangat kuat ($> 0,75$) (Sarstedt et al., 2017).

Berdasarkan table 4 dapat dijelaskan bahwa faktor employee, faktor company, dan faktor customer berpengaruh kuat terhadap OCB sebesar 65,2%, serta OCB berpengaruh kuat terhadap HCI sebesar 54,2%.

Berdasarkan gambar 2 dapat diperoleh hasil antara lain:

1. Determinan OCB dipengaruhi oleh faktor employee, faktor company, dan faktor customer
2. Faktor yang paling besar berpengaruh terhadap OCB yaitu faktor employee yang direfleksikan oleh indikator kemampuan, keterampilan, dan komunikasi interpersonal perawat. Indikator komunikasi interpersonal merupakan indikator yang paling besar dalam merefleksikan faktor employee
3. OCB merupakan variabel mediasi antara faktor employee dengan HCI
4. OCB memberikan pengaruh kuat terhadap HCI. OCB direfleksikan oleh indikator altruism, civic virtue, courtesy, conscientiousness, sportmanship. Indikator sportmanship merupakan indikator yang paling besar merefleksikan OCB
5. HCI direfleksikan oleh indikator kedinamisan, kredibilitas, pelayanan, identitas. Indikator kedinamisan merupakan indikator yang paling besar dalam merefleksikan HCI

Berdasarkan uraian temuan pada gambar 2, maka dilakukan *focus group discussion* untuk menyusun strategi yang sesuai kebutuhan rumah sakit dalam meningkatkan *hospital image*. Hasil penelitian ini mendapatkan hasil tersusunnya strategi dalam meningkatkan *hospital image* antara lain:

1. Meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien
2. Meningkatkan perilaku toleransi perawat (*sportmanship*) dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien
3. Mengembangkan pelayanan kesehatan yang dinamis sesuai dengan tuntutan pasien sebagai customer rumah sakit

PEMBAHASAN

OCB dan Employee

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Mixed Method* di dapatkan bahwa determinan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh tiga factor, diantaranya factor employee, faktor company, dan faktor customer. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa faktor yang paling besar berpengaruh terhadap OCB yaitu faktor employee yang direfleksikan oleh indikator kemampuan, keterampilan, dan komunikasi interpersonal perawat. Indikator komunikasi interpersonal merupakan indikator yang paling besar dalam merefleksikan faktor employee. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi perilaku kerja yang akan berdampak pada kepuasan klien dan meningkatkan citra rumah sakit. Setiap organisasi dituntut selalu meningkatkan kinerja dan efektifitas agar mampu bertahan dalam dunia persaingan. Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan kemampuan dalam meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukan kinerja *extra role* selain kinerja *in role*. Organ, Bateman, Smith dan Near dalam (Garay, 2008) menamakan kinerja *extra role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Fitrianasari et al., 2013)

Menurut Organ (1988) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan berbagai perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, tetapi dibuat secara spontan oleh anggota dan tidak pernah secara langsung atau eksplisit di instruksikan dalam peraturan organisasi. Perilaku spontan dan sadar berarti bahwa perilaku tersebut bukan persyaratan wajib menjalankan peran atau uraian tugas, tetapi sebagai pilihan pribadi dan tidak ada hukuman jika tidak dilakukan (Rafiei, 2017). Organ (1988) juga memberikan klasifikasi untuk dimensi *Organizational*

Citezenship Behavior (OCB) seperti: *Conscientious, Courtesy, Altruism, Sportsmanship, Civic virtue* (Yardan et al., 2014). Dalam beberapa literatur, faktor employee atau karyawan dengan *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) lebih penting dalam membangun reputasi perusahaan yang baik di antara para pemangku kepentingan terutama pada pelanggan, pemerintah, pemasok, dan masyarakat umum (Coutinho et al., 2019). Manfaat dari terlibatnya karyawan dalam OCB tentunya akan sangat di rasakan oleh rumah sakit. Karena karyawan dengan OCB telah terbukti dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi perawatan dan kepuasan pasien. Meskipun *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) adalah inisiatif spontan yang diambil oleh karyawan, namun *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) dapat di promosikan kepada karyawan melalui motivasi, serta memberi kesempatan untuk mengimplementasikannya (Mayel et al., 2013) Selain itu perilaku organisasi seperti keadilan kepada karyawan akan membuat mereka lebih responsive di tempat kerja sehingga akhirnya akan menunjukkan tingkat *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) yang lebih tinggi. Menurut (Bahrami et al., 2013) Rendahnya *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) pada karyawan rumah sakit dapat menyebabkan lemahnya kinerja individu sehingga akan menyebabkan penyediaan layanan kesehatan menjadi buruk.

Hasil penelitian ini di dukung oleh beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari et al., (2013) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas (p) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja perawat. Dalam penelitian lain, hubungan antara *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan diuji, hasilnya hubungan tersebut dianggap signifikan secara statistic (Kılınç & Ulusoy, 2014). Dari uji perbandingan yang dilakukan Ritonga (2018) diperoleh hasil terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citezenship Behavior* (OCB). Selain itu beberapa penelitian juga menghubungkan antara demografi karyawan terhadap OCB. Mayel et al., (2013) yang menemukan bahwa demograsi pada karyawan seperti gender, status pernikahan, pendidikan, usia, tingkat penghasilan, jenis pekerjaan dan etnis dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam melakukan OCB. Hubungan signifikan serupa dari *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) telah diamati dengan demografi karyawan seperti usia, posisi kerja, pengalaman kerja, dan profesionalisme (Altuntas & Baykal, 2014). Saleem et al., (2017) melaporkan bahwa OCB dipengaruhi secara signifikan oleh semua demografi karyawan termasuk jenis kelamin dan usia.

Oleh karena itu, faktor employee di ketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citezenship Behavior* (OCB), yang mana employee dapat dijadikan sebagai sasaran utama oleh rumah sakit corporate dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Peningkatan kemampuan komunikasi interpersonal pada employee di rumah sakit menjadi salah satu cara paling tepat untuk dapat meningkatkan *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) pada karyawan, karena komunikasi interpersonal yang dilakukan akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi semakin baik sehingga tanpa sadar akan meningkatkan *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) pada karyawan di rumah sakit.

OCB dan HCI

Temuan selanjutnya dari hipotesis yang di uji mengungkapkan bahwa *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) memberikan pengaruh kuat terhadap *Hospital Corporate Image* (HCI). *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) direfleksikan oleh indikator *altruism, civic virtue, courtesy, conscientiousness, sportmanship*. Indikator *sportsmanship* merupakan indikator yang paling besar merefleksikan *Organizational Citezenship Behavior* (OCB). OCB memiliki peran penting dalam memperkuat moral perawat dan perbaiki kondisi pasien, hal

inilah yang akan membuat rumah sakit semakin mudah dalam mencapai tujuan mereka. Penerapan OCB dirumah sakit akan meningkatkan efisiensi pelayanan pada pasien sehingga akan meningkatkan kepuasan pasien serta dapat meningkatkan *image* yang positif terhadap rumah sakit. *Image* merupakan persepsi public terhadap perusahaan mengenai layanan, kualitas produk, budaya perusahaan, perilaku perusahaan, atau perilaku individu di dalam perusahaan (Sanjaya & Yasa, 2018). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, membangun *image* atau citra dan identitas perusahaan merupakan cara lebih mudah dalam mencapai tujuan perusahaan. *Hospital Corporate Image* (HCI) adalah kesan yang dirasakan oleh pasien tentang rumah sakit yang di dasarkan pada interaksi dengan pelayanan, tindakan, dan aktivitas yang dilakukan. *Hospital Image Corporation* yang baik terhadap pelayanan rumah sakit dapat ditingkatkan melalui *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) yang dapat membantu rumah sakit dalam menarik dan membangun loyalitas pasien (Obamiro et al., 2014)

Beberapa studi terdahulu juga mendukung hasil penelitian ini, menurut (Obamiro et al., 2014) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku anggota organisasi, citra dan kinerja perusahaan rumah sakit. Penelitian lain mengungkapkan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan kinerja melalui *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) sehingga dapat menciptakan *Hospital Corporate Image* (HCI) yang positif. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen rumah sakit untuk dapat mengembangkan OCB (Davies et al., 2004). Hasil literatur terbaru yang dilakukan oleh (Kumar & Monica, 2018) yang menunjukkan bahwa sejauh mana profesionalisme perawat dan HCI dapat berpengaruh terhadap OCB. Dalam membangun HCI dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan dengan OCB. *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) yang tinggi tidak akan menunjukkan *Counterproductive Work Behavior* (CWB) yang dapat berdampak negative pada produksi, pemberian layanan dan HCI (Obamiro et al., 2014). Hasil penelitian menyeluruh yang dilakukan oleh Gurses & Kilic (2013) bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh rumah sakit sangat berperan penting terhadap *Hospital Corporate Image* (HCI), yang mana didapatkan nilai keseluruhan 77% nilai *Hospital Corporate Image* (HCI) yang dilakukan di Adana, Turkey. Sehingga peneliti beranggapan *Hospital Corporate Image* (HCI) memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan pasiennya, yang mana Ketika rumah sakit memiliki citra yang baik maka kabar tersebut akan di transmisikan terhadap masyarakat bahwa rumah sakit memiliki staf yang kompeten dan fasilitas yang memadai, tentunya untuk menciptakan kesan tersebut diperlukan *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) dalam prosesnya.

OCB, Employee, dan HCI

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga variable, diantaranya faktor eksogen (employees, company dan customer), OCB (altruism, civic virtue, courtesy, conscientiousness, sportsmanship) dan HCI (kedinamisan, kredibilitas, pelayanan, identitas). Hasil penelitian menemukan bahwa employee merupakan faktor determinan yang paling besar dalam OCB sedangkan OCB memiliki pengaruh yang kuat terhadap HCI. Sehingga OCB merupakan variable mediasi antara faktor employee dengan HCI. Ini menyiratkan bahwa faktor employe memiliki kontribusi dalam meningkatkan HCI dengan cara peningkatan OCB terutama pada indicator *sportsmanship*. *Sportsmanship* merupakan perilaku toleransi perilaku perawat dalam melakukan pekerjaan yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Wibowo & Izzati (2019) juga menemukan hasil penelitian yang serupa, aspek *sportsmanship* memperoleh rerata nilai sebesar 3,28 yang merupakan aspek terbesar dalam mempengaruhi OCB.

Organizational Citezenship Behavior (OCB) mengacu pada cara mempertahankan dan meningkatkan konteks sosial dan psikologis yang dapat mendukung karyawannya dalam melakukan tugas. *Organizational Citezenship Behavior* (OCB) dapat mencangkup tiga bagian utama, diantaranya sifat pribadi karyawan, sikap karyawan dan faktor manajerial. Ketiga

bagian OCB ini dapat mempromosikan dan membentuk perilaku yang konstruktif pada karyawan. Selain itu OCB dapat meningkatkan partisipasi karyawan, mendorong kerja sama tim, mengurangi kesalahan, dan menyediakan lingkungan organisasi yang positif sehingga akan berdampak pada kinerja organisasi dan memberikan layanan berkualitas (Jafarpanah & Rezaei, 2020). Hasil penelitian ini di dukung oleh Chang et al (2011) dan Yaghoubi et al (2011) bahwa terdapat hubungan kasual yang positif antara HCI dan kinerja rumah sakit, ini terjadi ketika pasien memiliki kesan yang baik tentang rumah sakit yang didasarkan pada interaksi dengan layanan, tindakan, dan aktivitas rumah sakit. Obamiro et al., (2014) meneliti hubungan antara OCB, HCI dan Kinerja perusahaan rumah sakit, yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku anggota organisasi, citra dan kinerja perusahaan rumah sakit.

Berbagai manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diterapkan dalam dunia kerja telah dibahas pada pembahasan sebelumnya. Salah satunya dalam meningkatkan kinerja rumah sakit yang akan berdampak pada “*Word of Mouth*” sehingga akan terbentuk citra rumah sakit yang baik dan secara progresif berdampak pada loyalitas pasien. Oleh karena itu, mengingat perawat merupakan tenaga kesehatan terbesar di rumah sakit yang bertanggung jawab terhadap mutu pelayanan kesehatan, maka perencanaan oleh rumah sakit dengan membuat strategi yang sesuai sangat dibutuhkan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penekanan dari hasil penelitian ini terdapat pada hasil penelitian yang berupa tersusunnya tiga strategi dalam meningkatkan *hospital image* yang sesuai dengan kebutuhan rumah sakit. Implikasi dari hasil penelitian dapat menjadi bahan ilmiah sebagai kajian informasi tentang strategi dalam meningkatkan *Hospital Corporate Image* (HCI), selain itu penemuan ini juga dapat di jadikan sebagai sumber referensi bagi peneliti selanjutnya dengan mengembangkan hasil penelitian dalam melakukan penelitian yang serupa. Implikasi lainnya dari hasil penelitian dapat menjadi panduan bagi para manager rumah sakit corporate dalam Menyusun strategi untuk meningkatkan citra rumah sakit dengan berbasis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga akan meningkatkan kepuasan pasien dalam menggunakan layanan kesehatan di rumah sakit corporate.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *hospital corporate image* dipengaruhi oleh faktor *employee* melalui komunikasi interpersonal perawat yang baik untuk meningkatkan perilaku OCB perawat melalui perilaku toleransi (*sportmanship*) sehingga dapat menciptakan citra rumah sakit yang positif. Rumah sakit perkebunan di Indonesia yang tergabung dalam Indonesia Healthcare Corporation perlu memulai memikirkan usaha meningkatkan kompetensi komunikasi interpersonal perawat dalam memberikan pelayanan kepada pasien sehingga dengan komunikasi interpersonal perawat yang baik akan meningkatkan perilaku toleransi perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien yang kemudian akan meningkatkan citra rumah sakit yang positif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini didanai oleh Hibah Penelitian Pasca Doktor Tahun Anggaran 2022, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Universitas Jember. Terima kasih disampaikan kepada Kelompok Riset (KeRis) *Professionalism in Nursing Studies* (ProNurses) Fakultas Keperawatan Universitas Jember.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkahtani, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards. *International Business Research*, 8(4). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n4p210>
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2014). Organizational citizenship behavior levels of nurses and effective factors. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 89–98. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2014.089>
- Asgari, M. H., Nojabae, S., & Arjmand, F. (2011). The Relationship Between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 141–148.
- Badan Pusat Statistik. (2021). Jumlah Rumah Sakit Umum, Rumah Sakit Khusus, Puskesmas, Klinik Pratama, dan Posyandu Menurut Provinsi, 2021. In <https://www.bps.go.id>.
- Bahrami, M. A., Montazerifaraj, R., Gazar, S. H., & Arefeh Dehghani, T. (2013). Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(4), 171–178.
- Bintang Janaputra, M. R., Samopa, F., & Ambarwati Sukmono, R. (2021). Strategic Planning IS/IT TO Improve Business Competitiveness in Public Hospital. *Kinetik: Game Technology, Information System, Computer Network, Computing, Electronics, and Control*, 83–92. <https://doi.org/10.22219/kinetik.v6i1.1181>
- Bismala, L. (2019). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Proceedings of the Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Management, Accounting and Business, ICEMAB 2018, 8-9 October 2018, Medan, North Sumatra, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Cartwright, D., & A. Zander. (1968). *Group Dynamics : Research and Theory*. Harper & Row Publisher.
- Chang, C.-C., Tsai, M.-C., & Tsai, M.-S. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 61–66. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.79>
- Coutinho, E. D., Vieira, P. R. da C., Mattoso, C. L. de Q., Troccoli, I. R., & Renni, M. J. P. (2019). Influence of service quality and corporate image on the satisfaction of patients with Brazil's National Cancer Institute. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-07-2018-0036>
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>
- Durrah, O., Allil, K., & Kahwaji, A. (2015). Impact Of Service Quality Dimensions On hospital Image: The Mediating Role Of patient Satisfactions. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(9), 6937–6951.
- Eckert, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk. *The Journal of Risk Finance*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2016-0075>
- Fitrianasari, D., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*, 7(1), 12–24.
- Garay, H. D. V. (2008). Kinerja Extra-Role Dan Kebijakan Kompensasi. *Sinergi (Kajian Bisnis Dan Manajemen)*, 8(1), 33–42.

- Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33(6), 485–499. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.001>
- Gurses, S., & Kilic, K. C. (2013). Corporate Image Aspect of Corporate Management in Healthcare Industry: Definition, Measurement and an Empirical Investigation. *International Business Research*, 6(12). <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p31>
- Jafarpanah, M., & Rezaei, B. (2020). Association between organizational citizenship behavior and patient safety culture from nurses' perspectives: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00416-y>
- Kılınç, E., & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25–34. www.bmdynamics.com
- Kumar, T. P., & Monica, B. S. (2018). Impact of hospital corporate image & professionalism on organization citizenship behaviour of nurses in Chennai. *Int J Physiol Nutr Phys Educ*, 3(2), 664–667.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Lee, T. H. (2017). How U.S. Health Care Got Safer by Focusing on the Patient Experience. In *Harvard Business Review*.
- Mayel, A. M., Memarpour, K. i, & Pourreza, A. (2013). The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in the Selected Teaching Hospitals in Tehran. *African Journal of Business Management*, 7(34), 3324–3331. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7117>
- Permenkes RI, Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit (2019).
- Mingjian, Z., & Ruixue, Z. (2011). From employees' OCB to customers' OCB: Testing a mediation model. *MSIE 2011*, 331–335. <https://doi.org/10.1109/MSIE.2011.5707729>
- Nasution, M. U. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RSUD Sultan Sulaiman Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2019. In *Universitas Sumatera Utara*.
- Norazie, M., Asrinawaty, & Suryanto. (2020). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Perawat Diruang Rawat Inap Rsd Ratu Zalecha Tahun 2020. *EPrints UNISKA*.
- Obamiro, J. K., Ogunnaike, O. O., & Osibanjo, O. A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36–49. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.01.03>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Park, R. (2018). The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1139–1156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- PT Pertamina Bina Medika IHC. (2021). *75 Rumah Sakit BUMN Indonesia menjadi pilihan terbaik untuk kesehatan Anda*. <https://www.pertamedika.co.id>
- Qin, G., Prybutok, V. R., Peak, D. A., & Boakye, K. G. (2014). UCPERF: An Urgent Care Patient Satisfaction Instrument. *Quality Management Journal*, 21(3), 11–25. <https://doi.org/10.1080/10686967.2014.11918393>

- Rafiei, M. (2017). The effect of emotional quotient on organizational citizenship behavior in some Iranian hospitals. *Kybernetes*, 46(7), 1189–1203. <https://doi.org/10.1108/K-01-2017-0001>
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 48(1), 97–106.
- Ritonga, E. E. (2018). Peran Organizational Citizenship Behavior Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat . *Iqtishoduna*, 14(1), 71–86.
- Rohaeni, H., & Marwa, N. (2018). Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Ecodemica*, 2(2), 312–318.
- Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 4(7), 129–135. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.019>
- Sanjaya, D. P. W., & Yasa, N. N. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan, Positif Dari Mulut ke Mulut dan Citra Perusahaan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20, 28–33.
- Sener, H. Y. (2014). Improving Patient Satisfaction in Health Services: An Application At Dumlupinar University Kutahya Evliya Celebi Education & Research Hospital. *European Journal of Business and Management*, 6(3), 172–181.
- Supriadi. (2017). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Islam PDHI Yogyakarta Factors Relating to Nurse Performance in PDHI Islamic Hospital of Yogyakarta. In *Health Sciences and Pharmacy Journal ISSN* (Vol. 1, Issue 1). <http://journal.stikessuryaglobal.ac.id>
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syahbaniar, A. P., Gultom, E., & Afriana, A. (2018). Penerapan Prinsip Kemandirian Good Corporate Governance Dalam Perjanjian Kerjasama Antara Pt Pertamina Sebagai Induk Perusahaan Dengan Anak Perusahaan Pt Agro Medika Nusantara. *Acta Diurnal (Jurnal Hukum Kenotariatan Dan Ke-PPAT-An)*, 2(1), 30–45.
- Tangdilambi, N., Badwi, A., & Alim, A. (2019). Hubungan Kualitas Pelayanan Kesehatan terhadap Kepuasan Pasien Rawat Jalan RSUD Makassar. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo*, 5(2), 165–181.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Tjandra, W., Effendi, R., & Ihwanudin, N. (2022). Tantangan Manajemen Bagi Ekstensialisme Di Pelayanan Kesehatan. *Journal of Islamic Studies Review*, 2(2), 99–108. <http://journal.adpetikisindo.or.id/index.php/moderation/index>
- Tjiptono, F. (2004). *Manajemen Jasa*. Andi Offset.
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00456.x>
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*. UB Press.
- Veličkovska, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior-Definition, Determinants And Effects. *Engineering Management*, 3(1), 40–51.

- Wibowo, M. A., & Izzati, A. U. (2019). Hubungan antara Employee Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior pada Perawat Rumah Sakit X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 06(03), 1–9.
- Yaghoubi, N., Salehi, M., & Moloudi, J. (2011). Improving Service Quality by Using Organizational Citizenship Behaviour: Iranian Evidence. *Iranian Journal of Management*, 4(2), 79–97.
- Yardan, E. D., Köse, S. D., & Köse, T. (2014). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 2333–6404. <https://www.researchgate.net/publication/290814460>