

***The Influence Of Rewards, Job Satisfaction, And Mental Health On Organizational Citizenship Behavior (Case Study Of Nurses At Prof. Dr. Wz. Johannes Regional General Hospital)***

***Pengaruh Reward, Kepuasan Kerja Dan Kesehatan Mental Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Pada Perawat Di RSUD Prof. Dr. Wz. Johannes)***

Avininda Dwiyantisa Rebo<sup>1</sup>, Apriana H.J. Fanggidae<sup>2</sup>, Agus A. Nalle<sup>3</sup>

Universitas Nusa Cendana Kupang<sup>1,2,3</sup>

[vindarebo@gmail.com](mailto:vindarebo@gmail.com)<sup>1</sup>, [apriana.fanggidae@staf.undana.ac.id](mailto:apriana.fanggidae@staf.undana.ac.id)<sup>2</sup>, [agusnalle@staf.undana.ac.id](mailto:agusnalle@staf.undana.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of rewards on the organizational citizenship behavior of nurses, to analyze the effect of job satisfaction on the organizational citizenship behavior of nurses, to analyze the effect of mental health on the organizational citizenship behavior of nurses, and to analyze the effect of rewards, job satisfaction, and mental health on the organizational citizenship behavior of nurses. This study uses a quantitative approach. The results show that rewards have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB) among nurses at Prof. Dr. W. Z. Johannes Regional General Hospital. Job satisfaction has a significant effect on organizational citizenship behavior (OCB). Mental health has a significant effect on organizational citizenship behavior (OCB). Simultaneously, rewards, job satisfaction, and mental health have a significant effect on the organizational citizenship behavior of nurses.*

**Keywords :** Reward, Job Satisfaction, Mental Health, Organizational Citizenship Behavior

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat, untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat, untuk menganalisis pengaruh kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat, serta untuk menganalisis pengaruh *reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Kesehatan mental berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Secara simultan, *reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

**Kata Kunci :** Reward, Kepuasan Kerja, Kesehatan Mental, Organizational Citizenship Behavior

**1. Pendahuluan**

Di era modern, industri kesehatan menghadapi tantangan besar dalam menjaga mutu layanan, terutama di tengah meningkatnya tuntutan publik terhadap profesionalisme dan kualitas pelayanan. Peran sumber daya manusia (SDM), khususnya tenaga kesehatan menjadi sangat krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kualitas sumber daya manusia kesehatan yang unggul menjadi fondasi utama bagi terciptanya sistem pelayanan kesehatan yang efektif dan berdaya saing tinggi. Kualitas ini mencakup tidak hanya kemampuan intelektual dan teknis, tetapi juga komitmen, inisiatif, kreativitas, tanggung jawab, serta kemampuan beradaptasi terhadap tekanan dan perubahan lingkungan kerja. Namun demikian, kualitas individu yang unggul tidak akan berkembang optimal tanpa dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong terbentuknya perilaku kerja yang positif dan sukarela seperti

*organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB hanya dapat tumbuh dalam lingkungan kerja yang mendukung secara emosional dan struktural, dimana pemberian *reward* yang adil, tingkat kepuasan kerja yang tinggi serta kesehatan mental yang terjaga.

Dalam konteks pembangunan nasional, sektor kesehatan tidak lagi dimaknai semata sebagai urusan medis tetapi telah berkembang menjadi salah satu pilar strategis dalam pembangunan nasional. Pembangunan sektor kesehatan saat ini dipandang sebagai upaya investasi jangka panjang yang krusial dalam menciptakan SDM yang berkualitas, tangguh menghadapi tantangan, dan berdaya saing internasional. Hal ini ditegaskan oleh Menteri Kesehatan Budi Gunadi Sadikin, yang menyatakan bahwa penguatan sektor kesehatan dan pendidikan merupakan strategi kunci untuk mendorong Indonesia menjadi negara berpenghasilan tinggi pada tahun 2045, dengan menekankan pentingnya membangun masyarakat yang sehat dan berpendidikan guna meningkatkan daya saing dan kesejahteraan nasional (Kementerian Kesehatan RI, 2025).

Kesehatan dalam hal ini memiliki makna yang luas dan mendalam sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang kesehatan, yang menyatakan bahwa kesehatan merupakan kondisi optimal seseorang secara fisik, mental, spiritual, dan sosial yang mendukung kemampuan individu untuk beraktivitas secara produktif dalam kehidupan sosial maupun ekonomi. Definisi ini menunjukkan bahwa kesehatan tidak hanya mencakup aspek jasmani, tetapi juga menyangkut kondisi psikologis dan sosial yang utuh. Dengan demikian, menjaga kesehatan mental dan kesejahteraan tenaga kesehatan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya pembangunan sistem pelayanan kesehatan. Dukungan terhadap kondisi mental yang sehat sangat berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kecenderungan seorang individu untuk menampilkan perilaku kerja positif seperti *organizational citizenship behavior*.

Salah satu unsur fundamental dalam pembangunan kesehatan adalah keberadaan tenaga kesehatan sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan. Menurut Undang-Undang nomor 36 tahun 2014 tentang tenaga kesehatan, tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Tenaga kesehatan dikelompokkan menjadi beberapa kategori yaitu: (1) tenaga medis; (2) tenaga psikologi klinis; (3) tenaga keperawatan; (4) tenaga kebidanan; (5) tenaga kefarmasian; (6) tenaga kesehatan masyarakat; (7) tenaga kesehatan lingkungan; (8) tenaga gizi; (9) tenaga keterampilan fisik; (10) tenaga keteknisian medis; (11) tenaga teknik biomedika; (12) tenaga kesehatan tradisional; dan (13) tenaga kesehatan lainnya.

Rumah sakit memainkan peran yang sangat vital dalam penyediaan layanan kesehatan yang berkualitas. Menurut Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit didefinisikan sebagai institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit memiliki peran penting tidak hanya sebagai tempat perawatan pasien tetapi juga sebagai pusat layanan.

Rumah sakit diharapkan dapat mendukung upaya pemerintah dalam mewujudkan kesehatan sebagai hak dasar bagi setiap warga negara, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. Kesehatan yang dipandang sebagai hak dasar melibatkan pemenuhan layanan kesehatan yang tidak hanya menjamin keberlangsungan hidup pasien, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup mereka secara keseluruhan. Layanan kesehatan yang berkualitas ini harus mencakup akses yang merata, tepat waktu, dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, baik itu di kota maupun di daerah terpencil.

Sebagai bagian dari pusat pelayanan masyarakat, rumah sakit dituntut untuk beroperasi selama 24 jam sehari, tujuh hari seminggu. Layanan yang terus menerus ini sangat

penting mengingat kebutuhan mendesak yang muncul kapan saja, baik itu untuk perawatan gawat darurat, perawatan rutin, atau layanan lainnya yang memerlukan penanganan segera. Oleh karena itu, tenaga kesehatan, khususnya perawat, bekerja dalam sistem *shift* dan beroperasi 24 jam untuk memastikan bahwa pelayanan kesehatan tetap berjalan tanpa henti. Perawat memiliki peran yang sangat penting dalam pemantauan kondisi pasien secara terus-menerus, memberikan terapi medis yang sesuai, dan memastikan kenyamanan serta keselamatan pasien selama mereka menjalani perawatan di rumah sakit.

RSUD Prof. DR. W.Z. Johannes adalah rumah sakit rujukan utama di Nusa Tenggara Timur (NTT) dengan berbagai layanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, serta fasilitas penunjang medis seperti laboratorium patologi klinis, patologi anatomi, CT scan, dan radiologi. Sebagai rumah sakit kelas B, RSUD Prof. DR. W.Z. Johannes memiliki peran strategis dalam memberikan layanan kesehatan di wilayah NTT (PPID Kemendagri, 2024). Jumlah total tenaga keperawatan di RSUD Prof. DR. W.Z. Johannes tercatat sebanyak 443 orang, terdiri dari 380 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 63 tenaga non-ASN. Dalam penelitian ini, penentuan sampel dilakukan hanya pada kelompok perawat ASN karena jumlahnya yang signifikan dan relevan terhadap fokus kajian, khususnya kebijakan organisasi.

Dalam struktur organisasi rumah sakit, tenaga kesehatan terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun tenaga kontrak, yang masing-masing memiliki peran dan tantangan tersendiri. ASN bekerja berdasarkan regulasi kepegawaian negara dengan hak dan kewajiban yang ditetapkan secara formal, sedangkan tenaga kontrak direkrut melalui perjanjian kerja tertentu, dan kerap menghadapi persoalan kesejahteraan serta ketidakpastian status kepegawaian. Meskipun berbeda secara administratif, keduanya merupakan bagian penting dari SDM rumah sakit yang berkontribusi terhadap mutu pelayanan kesehatan. Dalam praktiknya, kesejahteraan tenaga kesehatan, khususnya perawat, masih menjadi permasalahan serius di berbagai daerah di Indonesia. Ketimpangan antara beban kerja yang tinggi dan kompensasi yang diterima menimbulkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada penurunan motivasi, kesehatan mental, dan loyalitas terhadap organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formalnya dan berdampak positif terhadap efektivitas organisasi. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi dianggap sebagai aset penting karena menunjukkan loyalitas, inisiatif, serta komitmen tinggi terhadap organisasi tanpa bergantung pada imbalan langsung. Perilaku ini meliputi membantu rekan kerja, menyelesaikan tugas tambahan, menjaga lingkungan kerja, dan menunjukkan dedikasi yang konsisten terhadap tujuan organisasi. Pemerintah sendiri telah mengatur penghargaan atas kinerja luar biasa, inovasi, dan dedikasi yang melampaui tugas pokok dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa ASN berhak memperoleh penghargaan atas prestasi kerja dan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan organisasi. Namun demikian, relitas di lapangan tidak selalu mencerminkan implementasi ideal dari ketentuan yang tertuang dalam peraturan tersebut.

Hal ini tercermin dalam peristiwa yang terjadi di RSUD W.Z. Johannes Kupang, Nusa Tenggara Timur, pada Februari 2025, di mana puluhan tenaga kesehatan melakukan aksi demonstrasi sebagai bentuk protes terhadap pemotongan uang jasa pelayanan sebesar 50 persen. Para tenaga kesehatan menyampaikan kekecewaan mereka karena pemotongan tersebut dilakukan tanpa kejelasan mekanisme, komunikasi yang transparan, ataupun pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan yang menyangkut hak kesejahteraan mereka (Kompas, 2025). Padahal, dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang kesehatan, telah ditegaskan bahwa tenaga kesehatan berhak memperoleh penghargaan atas pengabdian dan jasa yang diberikan dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Pasal 273 ayat (1) huruf c menyatakan bahwa "Tenaga medis dan tenaga kesehatan berhak memperoleh penghargaan atas pengabdian, prestasi kerja, dan/atau risiko pekerjaan." Lebih

lanjut, Pasal 273 ayat (2) menegaskan bahwa “Tenaga medis dan tenaga kesehatan dapat menghentikan Pelayanan Kesehatan apabila memperoleh perlakuan yang tidak sesuai dengan harkat dan martabat manusia, moral, kesusilaan, serta nilai sosial budaya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, termasuk tindakan kekerasan, pelecehan, dan perundungan.” Artinya, jika tenaga kesehatan merasa diperlakukan tidak adil sebagaimana mestinya, mereka mempunyai hak untuk menyuarkan ketidakpuasan dan menolak perlakuan tersebut. Maka dari itu, tindakan pemotongan jasa pelayanan secara sepihak tanpa kejelasan dan tanpa melibatkan aktif tenaga kesehatan dapat dianggap bertentangan dengan amanat perlindungan, penghargaan, dan keadilan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan tersebut.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Bessie et al., 2021) (Misa et al., 2020) dan (Vanchapo et al., 2019), di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang secara konsisten menemukan bahwa tingkat stres kerja di kalangan tenaga kesehatan, terutama perawat tergolong tinggi. Stres kerja yang berkepanjangan dapat berdampak buruk terhadap kondisi kesehatan mental tenaga kesehatan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja, termasuk menurunnya semangat dalam menunjukkan perilaku yang positif, seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), serta dapat berdampak pada penurunan kualitas pelayanan dan kepuasan kerja.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya (Riska & Idrus, 2024), (Husin et al., 2024) dan (Yulianto et al., 2023) telah membahas hubungan antara *reward*, kepuasan kerja stres kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), sebagian besar cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah dan belum secara keseluruhan menghubungkan keempat variabel utama. Belum ditemukan juga penelitian yang meneliti terkait pengaruh kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, penelitian yang dilakukan di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang lebih cenderung berfokus pada aspek beban kerja dan stres kerja. Oleh karena itu, penelitian ini ingin mengkaji secara komprehensif dan lebih luas pengaruh *reward*, kepuasan kerja, dan kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang yang belum banyak dijelajahi dalam penelitian sebelumnya.

Berdasarkan uraian fenomena dan gap penelitian diatas, maka penulis berkeinginan melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Reward*, Kepuasan Kerja dan Kesehatan Mental terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Kasus pada Perawat di Rumah Sakit Umum Prof. Dr. W. Z. Johannes)”.

## 2. Tinjauan Pustaka

### **Reward**

Menurut (Armstrong & Taylor, 2014) manajemen penghargaan merupakan pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk menghargai dan mengapresiasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Reward* menurut (Ganyang, 2018) merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas keberhasilan mereka dalam menyelesaikan tugas dengan disiplin dan tanggung jawab. Menurut (Rose, 2014) *reward* merupakan seluruh bentuk imbalan yang memiliki nilai finansial dan diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai bentuk kompensasi atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini mencakup imbalan yang bersifat finansial, seperti gaji, insentif, bonus, dan tunjangan, serta non-finansial, seperti pengakuan, promosi, pelatihan, dan peningkatan tanggung jawab. *Reward* tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, membangun

loyalitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan positif. Dengan sistem penghargaan yang dikelola secara adil, proporsional, dan konsisten, organisasi dapat mendorong perilaku kerja yang berkinerja tinggi dan berorientasi pada tujuan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robins dan Judge dalam (Suhartini, 2013) kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif dari seorang individu terhadap pekerjaan yang muncul dari hasil penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan. Kepuasan kerja menurut Locke dalam (Luthans, 2011) mencerminkan reaksi atau sikap karyawan yang menggambarkan kondisi emosional secara positif. Menurut (Suryani, 2022), kepuasan kerja karyawan mencerminkan perasaan emosional yang dialami seorang individu dalam organisasi dan tercermin dalam perilaku mereka saat bekerja baik itu respons positif atau negatif menjadi bentuk nyata dari tingkat kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan saat berada dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki dalam (Melani, 2019) merupakan perasaan menyenangkan yang muncul berdasarkan berbagai aspek yang muncul terhadap pekerjaan seorang individu.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, penghargaan, serta harapan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan, semangat kerja, serta mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

### **Kesehatan Mental**

World Health Organization (WHO) mendefinisikan kesehatan mental sebagai keadaan sejahtera di mana individu menyadari potensinya sendiri, mampu mengatasi tekanan hidup, dapat bekerja secara produktif, dan berkontribusi kepada komunitasnya. Definisi ini menekankan bahwa kesehatan mental bukan sekadar bebas dari gangguan psikologis, tetapi juga mencakup kesejahteraan psikososial dan kemampuan individu untuk menjalani hidup dengan baik (Handayani, 2022). Menurut (Ghazali, 2016) kesehatan mental adalah kondisi dimana seorang individu tidak hanya terhindar dari gangguan dan penyakit mental tetapi individu tersebut mampu beradaptasi dalam lingkungan, serta mengoptimalkan segala kemampuan dan bakat untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Bedasarkan berbagai pengertian yang disampaikan, dapat disimpulkan bahwa kesehatan mental memegang peranan penting dalam dunia kerja, khususnya dalam membentuk perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). Individu dengan kondisi kesehatan mental yang baik cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang lebih besar dan perilaku sukarela yang mendukung kelancaran kerja. Hal ini pada akhirnya memperkuat kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menjaga dan mendukung kesehatan mental karyawan demi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

### ***Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi menurut Organ, merupakan perilaku karyawan yang melampaui tugas pokok dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Little dan Little menjelaskan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi bukanlah semata-mata karena kepribadian bawaan melainkan merupakan hasil dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Artinya jika karyawan merasa puas dan

berkomitmen, mereka cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi secara spontan (Armstrong & Taylor, 2014). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti membantu rekan kerja, berbicara positif tentang organisasi dan memberikan pelayanan terbaik. Hal ini muncul karena adanya dorongan untuk membalas pengalaman kerja yang positif (Robbins & Judge, 2013). Menurut Bolino dan Turnely dalam (Naway, 2017) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang dilakukan melebihi tanggung jawab formal dalam pekerjaannya, dengan tujuan mendukung kelancaran dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pengertian dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal pekerjaan dan secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan organisasi, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas dan kelancaran operasional organisasi. *Organizational citizenship behavior* muncul sebagai respons positif atas kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, yang mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja, mematuhi aturan meski tanpa pengawasan, menjaga citra organisasi, serta tetap menunjukkan sikap positif meskipun menghadapi tantangan. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* bukan hanya cerminan kepribadian individu, tetapi juga hasil dari pengalaman kerja yang positif dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh reward, kepuasan kerja, dan kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perawat ASN di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang. Pengumpulan data dilakukan selama enam bulan melalui survei dengan kuesioner berskala Likert 1–5, yang disebarluaskan secara online (Google Form) dan offline. Data primer diperoleh dari jawaban responden, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen rumah sakit. Teknik tambahan berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi digunakan untuk mendukung kelengkapan data.

Populasi penelitian berjumlah 380 perawat ASN dan penarikan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 195 responden. Instrumen penelitian diuji melalui validitas dan reliabilitas menggunakan uji validitas konvergen, Fornell-Larcker, composite reliability, dan Cronbach's Alpha. Analisis data dilakukan dengan dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban, sedangkan analisis inferensial menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model dilakukan melalui outer model (validitas dan reliabilitas konstruk) dan inner model ( $R^2$ , koefisien jalur, dan signifikansi). Pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping, dengan kriteria signifikansi t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Analisis Hasil Penelitian

#### Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis *outer model* digunakan untuk mengetahui hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Model pengukuran yang dipakai dalam analisis ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur. Uji yang dilakukan pada *outer model* adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas setiap indikator dan variabel yang diteliti. Kelayakan indikator dan variabel dilihat dari hasil uji yang meliputi: *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

1. *Convergent Validity***Tabel 1. Nilai Convergent Validity**

	<i>Reward (X<sub>1</sub>)</i>	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Kesehatan Mental (X <sub>3</sub> )	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>
X1.1	0,729			
X1.2	0,852			
X1.3	0,845			
X1.4	0,736			
X1.5	0,828			
X2.1		0,735		
X2.2		0,803		
X2.3		0,746		
X2.4		0,788		
X2.5		0,775		
X2.6		0,603		
X2.7		0,788		
X3.1			0,753	
X3.2			0,676	
X3.3			0,840	
X3.4			0,792	
X3.5			0,741	
X3.6			0,704	
Y.1				0,686
Y.2				0,767
Y.3				0,727
Y.4				0,825
Y.5				0,790
Y.6				0,621
Y.7				0,790
Y.8				0,739

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1, pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai tingkat validitas dari setiap indikator yang membentuk konstruk penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pernyataan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Meskipun terdapat beberapa item yang ditandai berwarna merah, yakni X2.6 dengan nilai 0,603, X3.2 dengan nilai 0,676, Y1 dengan nilai 0,686, dan Y6 dengan nilai 0,621, namun nilai-nilai tersebut masih berada di atas batas minimal yang direkomendasikan. Menurut (Hair et al., 2017) suatu indikator dianggap memenuhi kriteria *convergent validity* apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,60 dan *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50. indikator dengan *outer loading* antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat dipertahankan apabila nilai AVE konstruk secara keseluruhan memenuhi ambang batas yang disyaratkan. Dengan demikian, meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai *outer loading* relatif rendah, konstruk yang diukur tetap dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity* karena nilai AVE berada di atas 0,50. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini telah mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten dan memiliki tingkat konvergensi yang memadai, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

## 2. Construct reliability

**Tabel 2. Nilai Construct Reliability**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Reward</i>	0,858	0,865	0,898	0,640
Kepuasan Kerja	0,877	0,879	0,900	0,564
Kesehatan Mental	0,848	0,869	0,887	0,567
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,885	0,891	0,909	0,556

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang berada di atas 0,50, serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang masing-masing melebihi batas minimum sebesar 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan instrumen penelitian ini telah dinyatakan reliabel, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada tahap pengujian *inner model*.

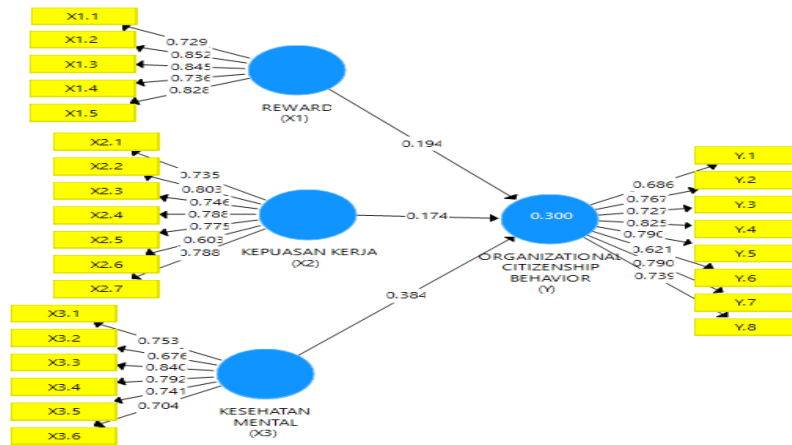
## 3. Discriminant Validity

**Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity**

	<i>Reward</i>	Kepuasan Kerja	Kesehatan Mental	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
<i>Reward</i>	<b>0,800</b>			
Kepuasan Kerja	0,207	<b>0,751</b>		
Kesehatan Mental	0,146	0,366	<b>0,753</b>	
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,286	0,355	0,476	<b>0,746</b>

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria Fornell-Larcker pada tabel 3, diketahui bahwa nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator pada konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, yang berarti masing-masing variabel laten bersifat unik dan mampu membedakan dirinya secara empiris dari konstruk lainnya. Setelah seluruh uji validitas, baik konvergen maupun diskriminan, menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yang ditetapkan, maka model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel. Adapun hasil pengujian *outer model* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:





**Gambar 1. Hasil Uji Outer Model**

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Dengan demikian, hasil visualisasi pada Gambar 1 memperkuat temuan sebelumnya bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan. Hal ini menegaskan bahwa model pengukuran (*outer model*) yang digunakan telah layak dan dapat dipercaya dalam merepresentasikan variabel laten, yaitu *reward* ( $X_1$ ), *kepuasan kerja* ( $X_2$ ), *kesehatan mental* ( $X_3$ ), dan *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ). Setelah tahap ini dinyatakan memenuhi kelayakan, analisis selanjutnya difokuskan pada pengujian *inner model* untuk menilai hubungan kausal antar variabel laten dalam penelitian.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

1. Koefisien Determinasi

**Tabel 4. R Square**

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,300	0,289

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4, hasil analisis yang telah dilakukan, didapatkan nilai *R square* variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) ( $Y$ ) bernilai 0,300. Dalam penelitian ini digunakan nilai *adjusted R Square* karena dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, sebagaimana disarankan oleh (Hair Jr. et al., 2021) bahwa *adjusted R Square* memberikan estimasi yang lebih konservatif dan akurat terhadap kemampuan penjelasan model ketika jumlah prediktor lebih dari dua. Nilai *adjusted R Square* sebesar 0,289 atau sebesar 28,9% varian *organizational citizenship behavior* masih dapat dijelaskan oleh variabel *reward*, *kepuasan kerja* dan *kesehatan mental*. Sementara itu, sisanya sebesar 71,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al, nilai tersebut termasuk dalam kategori lemah (*weak*), yang berarti kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen masih terbatas namun tetap dapat diterima dalam konteks penelitian sosial dan perilaku.

Hair et al menambahkan bahwa tingkat penerimaan nilai *R square* sangat bergantung pada konteks penelitian yang dilakukan. Untuk memperjelas hal ini, (Hair Jr. et al., 2021) mengutip penelitian yang dilakukan oleh Raitchel et al. (2012), yaitu predicting stock returns (prediksi imbal hasil saham) yang menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian pemasaran dan perilaku konsumen, nilai *R-square* sebesar 0,10 (10%) pun masih dianggap layak dan dapat diterima, selama konstruk-konstruk dalam model memiliki pengaruh signifikan secara statistik. Hal ini menegaskan bahwa dalam disiplin sosial dan perilaku, kompleksitas faktor yang memengaruhi variabel seperti sikap dan persepsi seringkali membuat nilai *R-square* tinggi sulit dicapai.

Mendukung hal ini dalam (Ozili, 2023) menjelaskan bahwa model dengan nilai *R-square* yang rendah tidak selalu dianggap buruk sebab tujuan utama penelitian untuk menilai apakah variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Ozili menegaskan bahwa model dengan *R-square* rendah tidak boleh langsung ditolak, karena perilaku manusia dan fenomena sosial bersifat kompleks, dinamis, serta sulit diprediksi secara sempurna. Nilai  $R^2$  yang tinggi hanya wajar dalam ilmu alam (seperti fisika atau kimia) karena objek yang dikaji bersifat stabil dan terukur. Sebaliknya, dalam ilmu sosial, variasi antarindividu dan perubahan konteks menyebabkan sulitnya mencapai nilai  $R^2$  tinggi. Model dengan *R-square* antara 0,10–0,50 masih dianggap baik, selama variabel independen memiliki pengaruh signifikan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mashoke et al., 2021) berjudul “*Assessing Predictors that Influence Working Mothers’ Perception of Child Care Service Quality: A SERVQUAL Analysis.*” Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menganalisis data responden sebanyak 411 ibu pekerja dengan usia anak 2-5 tahun menggunakan kuisioner. Model yang dibangun lima dimensi *SERVQUAL* yaitu *tangibility*, *responsiveness*, *empathy*, *assurance*, dan *reliability* sebagai konstruk laten yang mempengaruhi persepsi kualitas layanan penitipan anak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, meskipun nilai  $R^2$  model tidak tergolong tinggi, yaitu *R-square* sebesar 0.306 (30,6%) dan *R-square Adjusted* sebesar 0,297 (29,7%) tergolong lemah, namun tetap dapat diterima secara empiris, karena seluruh konstruk dalam model menunjukkan hubungan signifikan secara statistik.

Kondisi serupa terlihat dalam penelitian (Misa et al., 2020) berjudul “Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Medis dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini dilakukan pada pegawai medis di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang menggunakan pendekatan analisis jalur). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Sementara stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Meskipun demikian, stres kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara beban kerja dan kinerja, dengan nilai *R-square* sebesar 0.078 (7,8%) yang dikategorikan lemah. Namun, model tetap dinilai layak secara empiris, karena hubungan antarvariabel sesuai dengan arah teori yang mendasarinya. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa nilai  $R^2$  yang rendah pada penelitian ini tetap dapat diterima karena model telah menunjukkan hubungan signifikan antarvariabel dan konsisten dengan teori yang mendasarinya, sesuai dengan prinsip dasar pengujian model struktural dalam pendekatan PLS-SEM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, nilai *adjusted R-square* sebesar 0,289 (28,9%) pada model ini tetap dapat dikategorikan sebagai model yang dapat diterima karena variabel *reward* ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan kesehatan mental ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ).

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji Parsial

**Tabel 5. Koefesien Jalur (*Path Coefficient*)**

	<i>Original Sample</i> (O)	<i>Sample Mean</i> (M)	<i>Standard Deviation</i> (STDEV)	<i>T Statistica</i> (  O/STDEV  )	<i>P Values</i>
X1 -> Y	0,194	0,201	0,073	2,656	0,008
X2 -> Y	0,174	0,184	0,078	2,224	0,027
X3 -> Y	0,384	0,394	0,118	3,257	0,001

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dalam penelitian ini dari analisis PLS pada tabel 5 maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1) Pengaruh *reward* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat**

a) Menentukam Hipotesis Statistik

$H_{01}$ : *Reward* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

$H_{a1}$ : *Reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

b) Menentukan nilai *t statistic* dan *P Value*

Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada tabel 4.14, diperoleh nilai *t statistic* 2,656 sebesar sedangkan nilai *P Value* sebesar 0,008 untuk hubungan antara *reward* ( $X_1$ ) dan *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ).

c) Menentukan nilai *t* tabel

Nilai *t-table* ditetapkan berdasarkan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  untuk uji dua arah, dengan nilai batas kritis sebesar 1,96 sesuai dengan rekomendasi Hair et al.

d) Kriteria Pengujian

Jika *t-statistic*  $>$  *t-table* (1,96) atau *p-value*  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (pengaruh signifikan).

Jika *t-statistic*  $<$  *t-table* (1,96) atau *p-value*  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak (pengaruh tidak signifikan).

e) Menilai signifikansi antar variabel

*t-statistic* (2,656)  $>$  *t-table* (1,96) atau *p-value* (0,008)  $<$  0,05.

f) Kesimpulan

Karena *t-statistic* (2,656)  $>$  *t-table* (1,96) dan *p-value* (0,008)  $<$  0,05 maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima. Artinya *reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes.

**2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat**

a) Menentukam Hipotesis Statistik

$H_{02}$ : Kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

$H_{a2}$ : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

b) Menentukan nilai *t statistic* dan *P Value*

Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada tabel 4.14, diperoleh nilai *t statistic* sebesar 2,224 sedangkan nilai *P Value* sebesar 0,027 untuk hubungan antara kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ).

c) Menentukan nilai *t* tabel

Nilai *t-table* ditetapkan berdasarkan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  untuk uji dua arah, dengan nilai batas kritis sebesar 1,96 sesuai dengan rekomendasi Hair et al.

d) Kriteria Pengujian

Jika *t-statistic*  $>$  *t-table* (1,96) atau *p-value*  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (pengaruh signifikan).

Jika *t-statistic*  $<$  *t-table* (1,96) atau *p-value*  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak (pengaruh tidak signifikan).

e) Menilai signifikansi antar variabel

*t-statistic* (2,224)  $>$  *t-table* (1,96) atau *p-value* (0,027)  $<$  0,05.

f) Kesimpulan

Karena *t-statistic* (2,224)  $>$  *t-table* (1,96) dan *p-value* (0,027)  $<$  0,05 maka  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima. Artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

*organizational citizenship behavior* tenaga perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes

### 3) Pengaruh kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat

#### a) Menentukan Hipotesis Statistik

H<sub>03</sub>: Kesehatan mental tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

H<sub>a3</sub>: Kesehatan mental mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

#### b) Menentukan nilai *t statistic* dan *P Value*

Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada tabel 4.14, diperoleh nilai *t statistic* sebesar 3,257 sedangkan nilai *P Value* sebesar 0,000 untuk hubungan antara kesehatan mental (X<sub>3</sub>) dan *organizational citizenship behavior* (Y).

#### c) Menentukan nilai *t* tabel

Nilai *t-table* ditetapkan berdasarkan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  untuk uji dua arah, dengan nilai batas kritis sebesar 1,96 sesuai dengan rekomendasi Hair et al.

#### d) Kriteria Pengujian

Jika *t-statistic* > *t-table* (1,96) atau *p-value* < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima (pengaruh signifikan).

Jika *t-statistic* < *t-table* (1,96) atau *p-value* > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak (pengaruh tidak signifikan).

#### e) Menilai signifikansi antar variabel

*t-statistic* (3,257) > *t-table* (1,96) atau *p-value* (0,000) < 0,05.

#### f) Kesimpulan

Karena *t-statistic* (3,257) > *t-table* (1,96) dan *p-value* (0,000) < 0,05 maka H<sub>03</sub> ditolak dan H<sub>a3</sub> diterima. Artinya kesehatan mental mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes

#### b. Uji Simultan (Uji f)

Uji F bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh simultan (bersama-sama) yang diberikan variabel independen (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub>) terhadap variabel dependen (Y). Cara pengambilan keputusan uji F, yaitu sebagai berikut:

Jika F<sub>hitung</sub> < F<sub>table</sub>, maka H<sub>0</sub> diterima artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara bersama-sama berpegaruh terhadap variabel dependen.

Jika F<sub>hitung</sub> > F<sub>table</sub>, maka H<sub>0</sub> ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara bersama-sama berpegaruh terhadap variabel dependen.

#### a) Menentukan Hipotesis Statistik

H<sub>04</sub>: *Reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

H<sub>a4</sub>: *Reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

#### b) Menentukan nilai F<sub>hitung</sub>

Untuk menguji ketiga variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu pengaruh variabel *reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, maka dilakukan uji simultan (uji f) dengan memperhitungkan nilai *R square* sebesar 0,300 (30%) maka dapat diperoleh nilai F<sub>hitung</sub> sebagai berikut:

$$F_{hit} = \frac{R^2 (n-k-1)}{(1-R^2) k}$$

$$F_{hit} = \frac{0,300 (195-3-1)}{(1-0,300) 3}$$

$$F_{hit} = 57,3$$

2,1

$F_{hit} = 27,29$

Keterangan:

$R^2$  : Nilai R-Square

n : Jumlah sampel

k : Jumlah variabel eksogen

c) Menentukan nilai  $F_{tabel}$

Setelah mengetahui nilai dari  $F_{hitung}$ , maka selanjutnya adalah mencari nilai dari  $F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05 (5%). Berikut merupakan hasil perhitungan  $F_{tabel}$ .

$$F_{tabel} = F_{\alpha} (k; n-k-1)$$

$$F_{tabel} = 0,05 (3; 195-3-1)$$

$$F_{tabel} = 0,05 (3; 191)$$

Nilai  $F_{tabel}$  yang diperoleh dari 3 dan 191 adalah 2,65 (lihat tabel f pada lampiran).

d) Kriteria Pengujian

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (pengaruh signifikan).

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak (pengaruh tidak signifikan).

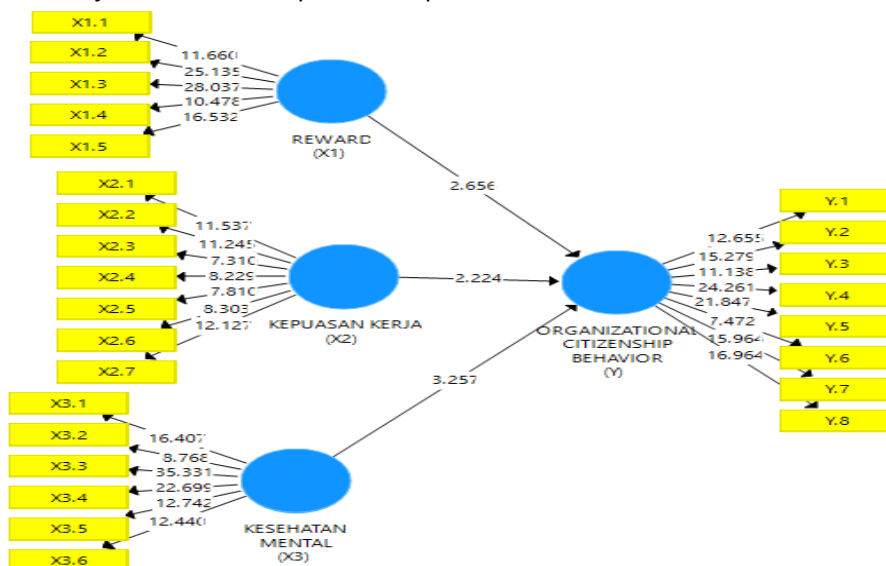
e) Membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$

$F_{hitung} (27,29) > F_{tabel} (2,65)$ .

f) Kesimpulan

Karena  $F_{hitung} (27,29) > F_{tabel} (2,65)$ , maka  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima. Artinya *reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap *inner model* atau model struktural. Uji *inner model* bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antar konstruk laten serta mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Hasil uji *inner model* dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



**Gambar 2. Hasil Uji Inner Model**

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji *inner model* pada Gambar 2, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hubungan antar konstruk laten menunjukkan arah pengaruh yang sesuai dengan hipotesis, sehingga model dinilai layak untuk digunakan dalam pembahasan selanjutnya.

## Pembahasan Hasil Penelitian

### Pengaruh *reward* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

Dalam perusahaan, menurut (Armstrong & Taylor, 2014) manajemen penghargaan merupakan salah satu pendekatan strategis yang digunakan untuk menghargai dan mengapresiasi kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pemberian kompensasi dalam bentuk materi, tetapi juga pada pengakuan terhadap prestasi kerja, pencapaian, serta pengembangan profesional karyawan. Melalui penerapan sistem *reward* yang terencana, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Dalam praktiknya, *reward* diberikan dalam berbagai bentuk yang mencakup *reward* dalam bentuk finansial seperti gaji pokok, insentif, bonus, dan tunjangan kesejahteraan, disertai penghargaan non finansial berupa kesempatan pelatihan, promosi jabatan, maupun peningkatan tanggung jawab kerja. Hal ini ditegaskan oleh (Ganyang, 2018), bahwa *reward* berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan disiplin dan tanggung jawab sekaligus sebagai alat motivasi untuk menumbuhkan perilaku kerja positif dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, menurut (Armstrong & Taylor, 2014) penerapan *reward* dalam perusahaan biasanya dibedakan menjadi dua dimensi utama, yaitu *reward* finansial dan *reward* non finansial, yang keduanya menjadi bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia. *Reward* finansial mencakup kompensasi yang dapat diukur secara finansial seperti gaji, tunjangan, bonus, dan insentif, yang berperan langsung dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. (Rose, 2014) menambahkan bahwa *reward* finansial yang adil dan proposional memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, serta meningkatkan semangat dan komitmen kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Equity yang dikemukakan oleh J. S. Adams pada tahun 1963 dalam (Rajni, 2022) yang menekankan bahwa karyawan membandingkan input (kontribusi, usaha) dan output (*reward*) mereka dengan karyawan lain. Ketidakadilan atau ketimpangan dalam pemberian *reward* dapat menurunkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas kerja.

Sementara itu, *reward* non-finansial menitikberatkan pada aspek penghargaan sosial dan psikologis, seperti pengakuan terhadap kinerja, penghargaan interpersonal, kesempatan promosi jabatan, serta pengembangan kompetensi. Keseimbangan antara kedua jenis penghargaan ini menjadi kunci keberhasilan strategi manajemen penghargaan di perusahaan, karena *reward* non finansial memperkuat motivasi internal dan rasa memiliki terhadap organisasi (Armstrong & Taylor, 2014). Dengan demikian, perbedaan utama kedua jenis *reward* ini terhadap *organizational citizenship behaviour* adalah *reward* finansial lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan materi dan motivasi eksternal, sedangkan *reward* non finansial lebih menekankan pada pengakuan, penghargaan psikologis, dan motivasi intrinsik, yang keduanya saling melengkapi untuk menumbuhkan *organizational citizenship behaviour* secara optimal.

Pada aspek *reward* finansial, indikator pertama yang menjadi perhatian utama adalah jumlah gaji yang diterima. Gaji pokok yang memadai akan meningkatkan rasa aman finansial dan kepuasan terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan teori Equity yang dikemukakan oleh J. S. Adams, dimana karyawan membandingkan input (usaha dan tanggung jawab) dengan output (*reward*) mereka dengan karyawan lain (Rajni, 2022). Perawat yang menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya cenderung memiliki tingkat motivasi lebih tinggi dalam melaksanakan tugas. Di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes, sebagian besar perawat menghadapi tekanan kerja tinggi dan jam kerja yang panjang. Oleh karena itu, persepsi terhadap keadilan dan kecukupan gaji menjadi penting. Ketika gaji dinilai sepadan dengan tanggung jawab yang dijalankan, perawat akan lebih rela membantu rekan kerja, berinisiatif tanpa diperintah, serta menjaga citra positif rumah sakit.

Sedangkan aspek non finansial *reward* merupakan bentuk penghargaan non-materi yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi, prestasi, atau dedikasi mereka. Non finansial *reward* mencakup seluruh aspek lingkungan kerja yang mampu meningkatkan rasa harga diri dan *reward* sosial karyawan oleh rekan kerja maupun organisasi. Berbeda dengan *reward* finansial yang berorientasi pada aspek material, *reward* non-finansial lebih menekankan pada kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional karyawan. Bentuk *reward* ini dapat berupa hubungan interpersonal yang baik, pengakuan atas prestasi, peluang promosi, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Gaji merupakan bentuk utama dari *reward* finansial yang diberikan organisasi sebagai kompensasi atas kontribusi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Gaji diterima secara rutin dan memiliki hubungan langsung dengan posisi, kinerja, serta masa kerja karyawan. Besaran gaji yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab akan meningkatkan kepuasan dan dapat menjadi instrumen penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga perawat yang berkualitas, karena secara langsung memenuhi kebutuhan ekonomi dasar. Teori Equity yang dikemukakan oleh Adams menekankan pentingnya keadilan dalam pemberian gaji, perbandingan input-output antara individu dengan rekan kerja mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja (Rajni, 2022). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, gaji berperan penting sebagai faktor penentu munculnya *organizational citizenship behaviour* (OCB). Ketika perawat merasa bahwa imbalan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi dan risiko pekerjaan yang dijalankan, mereka cenderung menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap kondusif, dan berpartisipasi aktif dalam peningkatan mutu layanan rumah sakit. Dengan demikian, gaji yang layak bukan hanya memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga memperkuat hubungan psikologis antara perawat dan organisasi.

Tunjangan merupakan bentuk *reward* yang diberikan oleh organisasi sebagai pelengkap dari gaji pokok. Menurut (Armstrong & Taylor, 2014), manajemen penghargaan merupakan pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk menghargai dan mengapresiasi kontribusi karyawan. Pemberian tunjangan berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Dalam konteks profesi keperawatan, tunjangan menjadi penting dengan adanya tunjangan yang memadai, perawat merasa lebih aman, dihargai, dan terlindungi oleh institusi. Kondisi ini menciptakan stabilitas psikologis yang mendukung kinerja dan loyalitas. Tunjangan juga memperkuat persepsi bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, bukan hanya menuntut produktivitas.

Dalam penelitian ini, tunjangan diposisikan sebagai indikator penting dari *reward* finansial yang dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Perawat yang memperoleh tunjangan memadai, baik berupa fasilitas kesehatan, dukungan pendidikan, maupun insentif keluarga, akan merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi. Perasaan dihargai ini pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kesediaan membantu rekan kerja tanpa pamrih atau inisiatif dalam meningkatkan kualitas pelayanan pasien, yang merupakan dimensi kunci dari *organizational citizenship behaviour*.

Bonus atau insentif adalah *reward* finansial yang diberikan sebagai bentuk *reward* atas kinerja, pencapaian target, atau kontribusi tertentu terhadap keberhasilan organisasi. Bonus atau insentif merupakan imbalan yang didasarkan pada hasil kerja aktual. Bonus diberikan kepada perawat yang menunjukkan produktivitas tinggi, ketepatan kerja, atau dedikasi dalam memberikan pelayanan pasien. Dengan demikian, bonus menjadi alat motivasi yang efektif untuk menstimulasi perilaku positif dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sistem insentif yang adil dan transparan juga memperkuat kepercayaan terhadap organisasi, menumbuhkan rasa kepemilikan, serta meminimalkan konflik antar individu dalam lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, bonus atau insentif berfungsi sebagai penggerak munculnya

*organizational citizenship behaviour* melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Perawat yang memperoleh bonus sesuai kinerja akan cenderung memperluas perilaku positifnya melampaui kewajiban formal, seperti membantu pasien secara sukarela, berbagi pengetahuan dengan rekan sejawat, atau menjaga citra positif rumah sakit.

Penghargaan interpersonal merupakan bentuk *reward* yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pengakuan atas status, prestasi, dan kontribusi mereka di tempat kerja. *Reward* ini tidak berbentuk materi, melainkan berbentuk hubungan sosial positif, penghormatan dari atasan, dukungan dari rekan kerja, atau pengakuan atas kinerja yang baik. Penghargaan interpersonal berperan penting dalam memenuhi kebutuhan psikologis individu untuk merasa dihargai, diakui, dan menjadi bagian berharga dari organisasi. Penghargaan interpersonal berkaitan dengan kebutuhan akan penghargaan, di mana individu akan termotivasi ketika mereka mendapatkan pengakuan sosial dan rasa dihormati.

Dalam penelitian ini, penghargaan interpersonal dapat berupa ucapan terima kasih dari atasan, penghargaan atas pelayanan terbaik, atau kepercayaan dalam menangani kasus medis yang kompleks. Pengakuan semacam ini menumbuhkan rasa bangga, meningkatkan kepercayaan diri, dan memperkuat identitas profesional perawat. Dengan demikian, *reward* interpersonal tidak hanya memperkuat hubungan sosial antar individu di tempat kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan *organizational citizenship behaviour (OCB)*, seperti saling membantu rekan kerja, menjaga etika profesional, dan menunjukkan loyalitas terhadap rumah sakit.

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk *reward* non finansial yang paling signifikan karena mencerminkan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan, tanggung jawab, dan loyalitas seorang karyawan. Promosi tidak hanya memberikan kenaikan posisi struktural, tetapi juga membawa peningkatan tanggung jawab, status sosial, dan peluang pengembangan karier (Armstrong & Taylor, 2014). Promosi merupakan bentuk pengakuan organisasi atas prestasi kerja yang konsisten dan potensi individu dalam memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi. Dalam penelitian ini, promosi jabatan menjadi simbol kepercayaan dan penghargaan moral atas dedikasi mereka terhadap pelayanan pasien. Ketika perawat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, hal ini tidak hanya meningkatkan status profesionalnya, tetapi juga memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Promosi juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan manajerial, memperluas tanggung jawab, dan memberikan kontribusi strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit. Sistem promosi yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong perilaku *organizational citizenship behaviour*, karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar bagi keberhasilan organisasi. Dengan demikian, promosi jabatan sebagai *reward* non-finansial bukan hanya bentuk pengakuan atas prestasi, tetapi juga alat strategis dalam membangun motivasi jangka panjang, loyalitas, dan komitmen perawat terhadap rumah sakit.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis parsial menggunakan SmartPLS pada jalur antara variabel *reward* ( $X_1$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,656, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai *P Values* sebesar 0,008 juga lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel *reward* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Artinya, besaran atau bentuk penghargaan yang diterima tenaga perawat mempengaruhi kemauan mereka untuk melakukan perilaku sukarela di luar tugas formalnya.

Seperti yang telah dijelaskan pada teori sebelumnya, menurut (Armstrong & Taylor, 2014) *reward* merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mengakui dan menghargai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sistem penghargaan yang efektif mencakup dua bentuk utama, yaitu *reward*



finansial (seperti gaji, bonus, insentif, dan tunjangan) serta *reward* non-finansial (seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pelatihan, promosi jabatan, dan peningkatan tanggung jawab kerja). Pemberian penghargaan yang adil, transparan, dan konsisten akan menciptakan rasa dihargai, meningkatkan loyalitas, serta memunculkan motivasi intrinsik untuk bekerja melebihi tuntutan formal, yang pada akhirnya memunculkan *organizational citizenship behavior* (OCB) di lingkungan kerja. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Riska & Idrus, 2024) yang menemukan bahwa pemberian *reward* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini menunjukkan bahwa *reward* yang diberikan secara tepat mampu meningkatkan komitmen serta kepedulian karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemberian *reward* yang efektif merupakan salah satu strategi kunci dalam menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan perawat.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat**

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang berkaitan dengan bagaimana seorang karyawan menilai, merasakan dan bereaksi terhadap pekerjaannya. Menurut Robins dan Judge dalam (Suhartini, 2013), kepuasan kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang muncul dan penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Dengan kata lain karyawan akan merasa puas jika aspek-aspek tersebut memenuhi ekspektasi mereka. Secara teoritis, kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfilment Theory) yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943 dalam (Shaifali et al., 2022). Teori ini menjadi dasar bagi pengembangan konsep kepuasan kerja karena menghubungkan motivasi individu dengan pengalaman kerja dan perasaan puas terhadap pekerjaan. Menurut Maslow, kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis dari yang paling dasar hingga yang paling kompleks. Dalam konteks pekerjaan, individu akan merasa puas ketika kebutuhan mereka di tiap tingkatan terpenuhi oleh organisasi, mulai dari kebutuhan fisiologis dan keamanan, hingga kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini mendorong motivasi internal, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi.

Dimensi pertama yaitu pekerjaan itu sendiri yang didalamnya terdapat indikator tugas yang menantang dan menarik, merupakan salah satu faktor utama yang membentuk kepuasan kerja. Menurut Locke dalam (Luthans, 2011), kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif karyawan yang muncul sebagai hasil penilaian terhadap pengalaman kerja. Tugas yang menantang tidak hanya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan pengetahuan profesional mereka, tetapi juga menumbuhkan rasa makna dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam penelitian ini, ketika perawat menghadapi situasi klinis yang kompleks, hal ini menciptakan pengalaman kerja dinamis yang meningkatkan kompetensi diri. Tugas yang menantang memicu dorongan untuk belajar, beradaptasi dan memberikan pelayanan terbaik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan menjaga keharmonisan tim, memperkuat perilaku positif dan produktif.

Dimensi kedua yaitu kepuasan terhadap kompensasi mencakup dua indikator penting, yaitu kepuasan atas jumlah kompensasi yang diterima dan kepuasan atas tunjangan tambahan yang diperoleh. (Priyono & Marnis, 2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat keseimbangan antara kompensasi yang diterima dengan harapan karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Dalam penelitian ini, kompensasi menjadi salah satu indikator utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karena mencerminkan penghargaan atas tanggung jawab dan beban kerja. Gaji yang adil dan tunjangan tambahan seperti insentif, lembur, dan fasilitas kesejahteraan meningkatkan rasa dihargai, loyalitas, dan kenyamanan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi mendorong keterikatan emosional dan

perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dimensi ketiga yaitu promosi didalamnya mencakup dua indikator utama, yaitu besaran kenaikan gaji saat promosi dan peluang pengembangan keterampilan. Promosi tidak hanya dipandang sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja dan masa kerja, tetapi juga sebagai simbol pengakuan atas dedikasi serta kompetensi profesional yang dimiliki. Ketika promosi disertai dengan peningkatan gaji yang proporsional, individu akan merasa bahwa jerih payah dan kontribusinya dihargai secara adil oleh organisasi. Kepuasan terhadap sistem promosi yang adil dan transparan pada akhirnya akan memperkuat komitmen terhadap organisasi serta mendorong perilaku positif seperti inisiatif, tanggung jawab, dan kesediaan membantu rekan kerja yang merupakan bentuk nyata dari *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dimensi keempat adalah supervisi, supervisi merupakan peran atasan dalam membimbing, memberikan dukungan teknis, serta menciptakan hubungan interpersonal yang positif dengan bawahan. Supervisi bukan hanya tentang pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, tetapi juga tentang bagaimana atasan mampu menjadi pembimbing, motivator, dan teladan bagi perawat dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Didalam dimensi supervisi, terdapat indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, mereka akan merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi. Situasi ini meningkatkan kepercayaan, tanggung jawab, dan kepuasan terhadap peran yang dijalankan. Sehingga karyawan yang merasa didengar dan dilibatkan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi serta perilaku positif seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan mendukung kebijakan rumah sakit secara sukarela, yang merupakan cerminan nyata dari *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dimensi kelima adalah rekan kerja, dalam hal ini termasuk didalamnya merupakan aspek kerjasama tim yang menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang didukung oleh hubungan antar rekan yang harmonis, saling menghargai, dan kompak dalam menjalankan tugas dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Ketika kerjasama tim terjalin dengan baik, setiap anggota merasa didukung, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan bersama. Dalam konteks pekerjaan perawat yang menuntut koordinasi tinggi, kolaborasi yang efektif antar rekan menjadi kunci utama menjaga kualitas pelayanan terhadap pasien. Rasa kebersamaan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap tim dan organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis parsial menggunakan SmartPLS pada jalur antara variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) diperoleh nilai *t-statistik* sebesar 2,224, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai *P Values* sebesar 0,027 juga lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formalnya, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, serta berinisiatif dalam mendukung efektivitas organisasi.

Secara teoritis, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi munculnya perilaku sukarela di luar tanggung jawab. Menurut (Priyono & Marnis, 2008), kepuasan kerja adalah sikap emosional positif yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaannya, tercermin melalui semangat kerja, kedisiplinan, dan pencapaian

kinerja. Kepuasan kerja muncul ketika terdapat keseimbangan antara kompensasi yang diterima dengan harapan karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Tingkat kepuasan yang tinggi menciptakan kenyamanan psikologis, rasa memiliki, serta kepercayaan terhadap sistem dan kebijakan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat kecenderungan individu untuk terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

Temuan empiris penelitian (Husin et al., 2024) turut memperkuat teori ini, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini membuktikan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih cenderung secara sukarela membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan berkontribusi secara positif terhadap pekerjaan serta efektivitas organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan dalam membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* di kalangan perawat.

### **Pengaruh kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.**

Kesehatan mental merupakan suatu aspek yang sangat penting dalam kehidupan manusia yang berpengaruh langsung terhadap cara individu berinteraksi dengan lingkungan, mengelola emosi, serta menjalani kehidupan sehari-hari dengan penuh makna. Berbagai ahli telah memberikan pandangan yang mendalam mengenai definisi kesehatan mental, yang umumnya menekankan pada kesejahteraan psikologis, kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan, serta kontribusi positif terhadap masyarakat. World Health Organization (WHO) mendefinisikan kesehatan mental sebagai keadaan sejahtera di mana individu menyadari potensinya sendiri, mampu mengatasi tekanan hidup, dapat bekerja secara produktif, dan berkontribusi kepada komunitasnya. Definisi ini menekankan bahwa kesehatan mental bukan sekadar bebas dari gangguan psikologis, tetapi juga mencakup kesejahteraan psikososial dan kemampuan individu untuk menjalani hidup dengan baik (Handayani, 2022). Berdasarkan bastaman dalam (Ardiansyah et al., 2023), kesehatan mental terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu orientasi klasik, orientasi penyesuaian diri dan orientasi pengembangan potensi.

Teori Abraham Maslow dalam (Shaifali et al., 2022) mendukung pemahaman ini melalui hierarki kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Maslow menyatakan bahwa individu yang sehat secara mental adalah mereka yang mampu memenuhi kebutuhan dasar dan psikologisnya, serta mencapai tahap aktualisasi diri, yakni kemampuan untuk mengaktualisasikan potensi, kreativitas, dan tujuan hidup yang bermakna. Dalam konteks tenaga kesehatan, perawat yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri akan memiliki keseimbangan emosional dan motivasi internal yang tinggi, sehingga lebih mampu menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti inisiatif, empati, dan kerja sama.

Dalam orientasi klasik, kesehatan mental dipandang sebagai suatu keadaan bebas dari gangguan, baik secara fisik maupun psikologis, yang memungkinkan individu menjalankan aktivitas sehari-hari secara efisien dan tanpa hambatan emosional. Dalam perspektif ini, seseorang dianggap sehat mental jika tidak mengalami stres berlebihan, kecemasan, kelelahan, atau gejala psikologis lain yang mengganggu fungsi adaptifnya. Orientasi ini menekankan dua indikator utama, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan orang lain. Kemampuan menyesuaikan diri mencerminkan kapasitas individu untuk beradaptasi terhadap perubahan, tuntutan sosial, maupun tekanan situasional tanpa kehilangan keseimbangan emosional. Sementara kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain menandakan kepekaan sosial, empati, serta kemampuan membangun komunikasi yang sehat dengan lingkungan sekitarnya. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, perawat yang memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap tekanan kerja, perubahan jadwal, serta dinamika lingkungan rumah sakit akan lebih

mampu menjaga ketenangan emosional dan fokus dalam bekerja. Selain itu, kemampuan menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan pasien memperkuat suasana kolaboratif yang menjadi landasan munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti membantu rekan, menjaga keharmonisan tim serta menunjukkan rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap sesama di luar tugas utamanya.

Orientasi penyesuaian diri menekankan bahwa kesehatan mental seseorang tercermin dari kemampuannya untuk beradaptasi secara efektif terhadap tuntutan sosial, nilai, serta norma yang berlaku di lingkungannya. Dalam pandangan ini, individu dianggap sehat secara mental apabila mampu menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, mengelola tekanan sosial, serta menjalin hubungan yang harmonis dengan orang lain. Dalam hal ini, penyesuaian diri bukan hanya berbicara mengenai menyesuaikan diri, tetapi juga mencakup kemampuan untuk tetap stabil secara emosional di tengah tantangan hidup. Terdapat dua indikator penting dalam orientasi penyesuaian diri yaitu kemampuan mengatasi stres dan krisis, serta kemampuan memecahkan masalah. Kemampuan mengatasi stres mencerminkan daya tahan psikologis seseorang dalam menghadapi tekanan hidup tanpa kehilangan keseimbangan emosional, sementara kemampuan memecahkan masalah menunjukkan kecakapan berpikir kritis dan kreatif dalam mencari solusi yang tepat terhadap berbagai persoalan yang dihadapi. Dalam penelitian ini orientasi penyesuaian diri memiliki relevansi yang kuat. Perawat yang mampu mengelola stres kerja, beradaptasi dengan jadwal padat, serta menghadapi situasi darurat tanpa kehilangan kendali cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan positif. Kemampuan mereka dalam memecahkan masalah secara tenang dan rasional juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Hal ini dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*, seperti kesediaan membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, serta berinisiatif melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi meskipun di luar tugas formal.

Orientasi pengembangan potensi memandang kesehatan mental sebagai kondisi ketika individu mampu mengembangkan diri secara optimal menuju kedewasaan psikologis dan aktualisasi diri. Dalam hal ini, seseorang dikatakan sehat secara mental apabila memiliki kesempatan dan dorongan untuk menumbuhkan potensi terbaiknya, mencapai tujuan hidup yang bermakna, serta menjadi pribadi yang matang, mandiri, dan bertanggung jawab. Kesehatan mental bukan hanya sekadar bebas dari gangguan atau mampu menyesuaikan diri, tetapi juga melibatkan proses pertumbuhan pribadi yang berkelanjutan. Individu yang sehat secara psikologis menunjukkan kemampuan untuk mengevaluasi diri, menghargai keberadaannya, dan berupaya mencapai kepuasan pribadi serta pengakuan sosial yang positif.

Terdapat dua indikator utama dalam orientasi pengembangan potensi, yaitu motivasi untuk mencapai tujuan dan rasa ingin tahu serta semangat belajar. Motivasi untuk mencapai tujuan menunjukkan adanya dorongan internal yang kuat untuk berkembang dan menyelesaikan tugas hidup, sedangkan rasa ingin tahu dan semangat belajar mencerminkan upaya individu untuk terus memperluas wawasan dan meningkatkan kapasitas dirinya. Dalam kaitannya dengan ini, orientasi pengembangan potensi memiliki makna penting dalam menjelaskan hubungan antara kesehatan mental dan perilaku positif di tempat kerja. Perawat yang memiliki dorongan kuat untuk berkembang dan belajar dari pengalaman kerja cenderung menunjukkan semangat yang tinggi dalam memberikan pelayanan terbaik. Mereka tidak hanya berfokus pada tugas formal, tetapi juga terdorong untuk berkontribusi lebih bagi rumah sakit dan rekan sejawat, yang tercermin dalam perilaku *organizational citizenship behavior*. Selain itu, rasa ingin tahu dan semangat belajar mendorong individu untuk mencari cara baru dalam meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat profesionalisme, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pasien dan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis parsial menggunakan SmartPLS pada jalur antara variabel kesehatan mental ( $X_3$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) diperoleh nilai

*t*-statistik sebesar 3,257, yang lebih besar dari nilai *t*-tabel sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai *P Values* sebesar 0,000 juga lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kesehatan mental ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi kesehatan mental yang dimiliki tenaga perawat, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Tenaga perawat dengan kondisi psikologis yang stabil, bebas dari stres berlebih, kecemasan, dan kelelahan emosional akan lebih mampu menunjukkan empati, kerja sama, serta rasa tanggung jawab sosial terhadap rekan kerja dan organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis parsial menggunakan SmartPLS pada jalur antara variabel kesehatan mental ( $X_3$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) diperoleh nilai *t*-statistik sebesar 3,257, yang lebih besar dari nilai *t*-tabel sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai *P Values* sebesar 0,000 juga lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kesehatan mental ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi kesehatan mental yang dimiliki tenaga perawat, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Tenaga perawat dengan kondisi psikologis yang stabil, bebas dari stres berlebih, kecemasan, dan kelelahan emosional akan lebih mampu menunjukkan empati, kerja sama, serta rasa tanggung jawab sosial terhadap rekan kerja dan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori sebelumnya yang dikemukakan oleh (Ardiansyah et al., 2023), yang menyatakan bahwa kesehatan mental yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi kesehatan mental tenaga perawat, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti menunjukkan empati, kerja sama, dan rasa tanggung jawab sosial terhadap rekan kerja serta organisasi. Tenaga perawat dengan kondisi psikologis yang stabil, bebas dari stres berlebih, kecemasan, dan kelelahan emosional akan lebih mampu berkontribusi secara optimal dalam

Dalam lingkungan kerja, kesehatan mental memegang peran penting karena beban kerja yang tinggi, tekanan emosional, dan kurangnya dukungan sosial dapat menyebabkan stres, burnout, bahkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Ketika kesehatan mental terganggu, produktivitas menurun dan loyalitas terhadap organisasi melemah. Laporan dari *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC) Amerika Serikat, yang dipublikasikan melalui *Morbidity and Mortality Weekly Report* (MMWR) pada tahun 2023, menunjukkan bahwa tenaga kesehatan mengalami peningkatan signifikan dalam gejala kesehatan mental seperti kecemasan, depresi, dan *burnout* setelah pandemi COVID-19 dibandingkan dengan kondisi sebelum pandemi. Temuan ini menegaskan bahwa kesehatan mental secara signifikan memengaruhi kinerja tenaga kesehatan dan dapat menurunkan loyalitas mereka terhadap organisasi (Nigam et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh (Yulianto et al., 2023) juga menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Stres jangka panjang dapat menurunkan kualitas kesehatan mental seseorang, yang pada gilirannya berdampak buruk pada perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, organisasi perlu mengambil peran aktif dalam memberikan dukungan dan menciptakan lingkungan kerja yang *organizational citizenship behavior* kondusif bagi kesehatan mental tenaga kesehatan, agar karyawan mampu menunjukkan kinerja optimal dan perilaku sukarela yang mendukung keberhasilan organisasi.

**Pengaruh *reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Organ dalam (Armstrong & Taylor, 2014) merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan melebihi tuntutan peran formalnya dan tidak secara langsung diatur atau dihargai oleh sistem penghargaan organisasi, namun berkontribusi besar terhadap efektivitas dan kelancaran organisasi. Perilaku ini mencerminkan inisiatif pribadi, rasa tanggung jawab sosial, serta kepedulian terhadap keberhasilan kolektif di tempat kerja. Dalam konteks penelitian ini, perilaku *organizational citizenship behavior* menjadi sangat penting karena pelayanan kesehatan menuntut kerja sama, empati, dan dedikasi tinggi di luar batas tugas formal. Perawat yang menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior* akan rela membantu rekan sejawat, mendukung pasien dengan empati lebih, serta menjaga reputasi dan nilai-nilai etika rumah sakit. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* tidak hanya menjadi indikator komitmen dan moral kerja, tetapi juga mencerminkan keseimbangan antara aspek profesionalisme dan kemanusiaan dalam lingkungan organisasi pelayanan kesehatan. *Organizational citizenship behavior* menurut (Luthans, 2011), terdiri dari lima dimensi utama, yaitu altruism (altruisme), conscientiousness (kesadaran), sportmanship (sportivitas), courtesy (kesopanan), dan civic virtue (kebijakan warga organisasi).

Teori hierarki kebutuhan Maslow dalam (Shaifali et al., 2022) menjelaskan bahwa karyawan yang kebutuhan dasarnya, mulai dari fisiologis, keamanan, sosial, hingga penghargaan terpenuhi, cenderung lebih mampu menampilkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal. Pada tingkat aktualisasi diri, individu terdorong untuk mengaktualisasikan potensi, kreativitas, dan tujuan hidup yang bermakna, yang secara langsung mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB). Misalnya, perawat yang merasa aman, dihargai, dan memiliki hubungan sosial yang baik akan lebih termotivasi untuk menunjukkan altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, serta kebijakan warga organisasi, karena mereka mampu menyeimbangkan kebutuhan personal dengan kontribusi terhadap organisasi.

Altruism (altruisme) menggambarkan perilaku sukarela seorang individu untuk membantu rekan kerja tanpa diminta dan tanpa mengharapkan imbalan, demi kelancaran tugas bersama. Dalam penelitian ini, terdapat dua indikator utama, yaitu meluangkan waktu membantu rekan kerja dan menolong dengan sukarela. Indikator pertama yaitu membantu rekan kerja tanpa diminta, indikator ini mencerminkan kesediaan individu untuk memberikan waktu, tenaga, dan perhatian kepada rekan yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, meskipun hal tersebut bukan bagian dari tanggung jawab formalnya. Sedangkan indikator kedua menandakan adanya dorongan intrinsik untuk memberikan bantuan secara sukarela, tanpa paksaan maupun imbalan, semata-mata karena rasa empati dan kepedulian sosial. Dalam konteks tenaga perawat, perilaku altruistik tampak ketika perawat rela membantu rekan sejawat yang menghadapi beban kerja tinggi, menggantikan tugas sementara, atau memberikan dukungan moral saat situasi darurat. Oleh karena itu, dimensi altruisme menjadi cerminan penting dari kerja sama tim, kesejahteraan psikologis, serta komitmen profesional yang mendukung efektivitas dan kualitas pelayanan di rumah sakit.

Conscientiousness (kesadaran) mencerminkan tanggung jawab dan kedisiplinan dalam bekerja, seperti datang tepat waktu dan mematuhi prosedur meski tanpa pengawasan. Dalam penelitian ini, dimensi *conscientiousness* terdiri dari dua indikator utama, yaitu tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan datang segera jika dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Indikator pertama yaitu yaitu tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai menunjukkan kesiapan mental dan fisik untuk memulai pekerjaan secara optimal. Indikator kedua yaitu datang segera jika dibutuhkan untuk

melaksanakan pekerjaan yang mencerminkan loyalitas, kepedulian terhadap tanggung jawab serta kesediaan berpartisipasi aktif demi kelancaran operasional organisasi.

Sportmanship (sportivitas) merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh individu dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi di lingkungan kerja, termasuk ketika menghadapi kesulitan, ketidakpuasan, atau kebijakan organisasi yang kurang sesuai dengan harapan pribadi. Dalam penelitian ini, dimensi *conscientiousness* terdiri dari dua indikator utama, yaitu tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi dan tidak mengeluh. Indikator pertama yaitu tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi menunjukkan kemampuan individu untuk bersikap objektif, fokus pada penyelesaian tugas, serta menghindari perilaku negatif yang dapat mengganggu keharmonisan dan efektivitas kerja. Sementara itu, indikator kedua yaitu tidak mengeluh mencerminkan sikap positif, penerimaan terhadap kondisi kerja serta kemampuan mengendalikan emosi dalam menghadapi situasi yang kurang ideal tanpa menurunkan motivasi atau produktivitas.

Courtesy (kesopanan) menunjukkan sikap saling menghargai, rasa hormat, dan kemampuan menjaga hubungan interpersonal yang harmonis di lingkungan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi ini mencerminkan perilaku individu yang berupaya mencegah timbulnya konflik dengan menjaga komunikasi yang baik, terbuka, dan penuh pertimbangan. Sikap ini ditunjukkan melalui kebiasaan memberi informasi terlebih dahulu, menyampaikan peringatan dengan cara yang sopan, serta memastikan tidak terjadi kesalahpahaman yang dapat mengganggu hubungan kerja maupun efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi kesopanan diindikasikan melalui perilaku mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, yang menggambarkan keterbukaan individu terhadap inovasi, kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi, serta kemauan untuk mendukung kebijakan dan arahan yang baru dengan cara yang positif dan menghormati rekan kerja maupun pimpinan.

Sementara itu, civic virtue (kebajikan) merefleksikan partisipasi aktif, kepedulian, dan rasa tanggung jawab individu terhadap keberlangsungan serta citra organisasi. *Civic virtue* menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi di luar tugas pokoknya, seperti berpartisipasi dalam kepanitiaan, kegiatan sukarela, atau memberikan masukan yang membangun demi kemajuan institusi. Dalam penelitian ini, dimensi kebajikan diindikasikan dalam indikator perilaku memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu citra organisasi, yang mencerminkan loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen pegawai dalam menjaga reputasi positif serta mendukung tujuan strategis organisasi.

Selanjutnya, reward, kepuasan kerja, dan kesehatan mental memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya perilaku OCB pada tenaga perawat. Sistem *reward* yang adil dan transparan dapat menumbuhkan rasa dihargai dan mendorong motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi lebih dari tugas pokoknya. *Kepuasan kerja* memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga perawat terdorong untuk membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan menunjukkan dedikasi tanpa harus diperintah. Sementara itu, *kesehatan mental* yang baik memungkinkan perawat mengelola stres, mempertahankan keseimbangan emosional, dan berpikir positif meskipun dalam tekanan kerja tinggi. Ketiga faktor tersebut secara sinergis menciptakan kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku OCB, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan memperkuat efektivitas organisasi rumah sakit.

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) yang telah dilakukan menyatakan bahwa nilai  $F_{hitung} (27,29) > \text{nilai } F_{tabel} (2,62)$  menunjukkan bahwa secara simultan, variabel *reward* ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan kesehatan mental ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Hasil ini menegaskan bahwa ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat. Artinya, semakin baik sistem

*reward* yang diterima, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, serta semakin sehat kondisi mental tenaga perawat, semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal.

Secara teoritis, menurut Bolino dan Turnely dalam (Naway, 2017), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan di luar kewajiban formal yang bertujuan mendukung efektivitas dan kelancaran organisasi. Bentuk perilaku ini meliputi kesediaan mengerjakan tugas tambahan, membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga kepatuhan terhadap aturan meski tanpa pengawasan, aktif mengikuti perkembangan keprofesian, serta menjaga citra positif organisasi. Meskipun perilaku *organizational citizenship behavior* tidak selalu dihargai melalui sistem kompensasi resmi, kontribusinya sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan kompetitif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yulianto et al., 2023), (Husin et al., 2024) dan (Riska & Idrus, 2024) yang menunjukkan bahwa variabel-variabel seperti *reward*, kepuasan kerja, dan stres atau kondisi psikologis karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara parsial. Dengan kata lain, meskipun penelitian terdahulu belum ada yang menguji pengaruh ketiga variabel secara simultan, hasil tersebut mendukung temuan penelitian ini bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* tenaga perawat.

## 5. Penutup Kesimpulan

*Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perawat di RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diterapkan, semakin tinggi pula kecenderungan perawat untuk menunjukkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat, semakin besar pula kemauan mereka untuk melakukan tindakan sukarela di luar deskripsi tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja dan menjaga citra rumah sakit. Kesehatan mental berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Ini berarti bahwa perawat dengan kondisi kesehatan mental yang baik lebih mampu beradaptasi dengan tekanan kerja dan lebih bersemangat dalam menampilkan perilaku prososial di lingkungan kerja.

Secara simultan, *reward*, kepuasan kerja dan kesehatan mental mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga perawat. Pemberian penghargaan yang tepat dan adil mampu meningkatkan semangat perawat untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi melalui perilaku sukarela di luar tugas formal. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong perawat untuk menunjukkan sikap loyalitas, tanggung jawab, serta kepedulian terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya. Kondisi kesehatan mental yang baik juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kemampuan perawat dalam mengelola stres, menjaga keseimbangan emosional, dan tetap berperilaku positif di tempat kerja. Secara keseluruhan, ketiga faktor tersebut saling mendukung dalam membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* yang kuat, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi rumah sakit.

## Daftar Pustaka

Ardiansyah, S., Tribakti, I., Suprpto, Yunike, Febriani, I., Saripah, E., Kuntoadi, G. B., Zakiyah, Kusumawaty, I., Rahayu, M., Putra, E. S., Kurnia, H., Narulita, S., Juwariah, T., & Akhriansyah, M. (2023). *Kesehatan Mental*. PT Global Eksekutif Teknologi.



- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th Edition. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. British Library.
- Bessie, V. A., Buntoro, I. F., & Damanik, E. M. B. (2021). Hubungan Tingkat Stres Dengan Kualitas Tidur Pada Perawat Selama Pandemi Covid-19 Di Rsud Prof. Dr. W Z Johannes Kupang. *Cendana Medical Journal (CMJ)*, 9(1), 16–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.35508/cmj.v9i1.4928>
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. In Media.
- Ghazali, B. (2016). *Kesehatan Mental 1*. Harakindo Publishing.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. SAGE.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., Danks, N. P., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Handayani, E. S. (2022). *Kesehatan mental (mental hygiene)*. Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Husin, M. S., Alam, H. V., & Podungge, R. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pemberian Reward Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Dinas Pariwisata, Kepemudaan Dan Olahraga Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 1287–1298.
- Kementerian Kesehatan RI. (2025). *Pemerintah Perkuat Infrastruktur Kesehatan untuk Mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045*. Kemenkes.
- Kompas. (2025). *Uang Jasa Dipotong 50 Persen, Tenaga Kesehatan Gelar Demo di RS WZ Johannes Kupang*. Kompas.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach 12th Edition*. McGraw-Hill.
- Mashoke, M. A., Libent-mabagala, D., & Mohamed, F. (2021). Assessing predictors that influence working mothers' perception of child care service quality: A. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, V(1), 27–37.
- Melani, A. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan PT. Bank Index Cabang Jakarta Utara*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI).
- Misa, Y., Syarifuddin, & Amin, S. (2020). Hubungan Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Peningkatan Kualitas Tidur Perawat. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 178–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.33024/mahesa.v5i4.16964>
- Naway, F. A. (2017). Organizational Citizenship Behaviour. In *Encyclopedia of Human Resource Management, Second Edition*. Ideas Publishing.
- Nigam, J. A. S., Barker, R. M., Cunningham, T. R., Swanson, N. G., & Chosewood, L. C. (2023). Vital Signs: Health Worker-Perceived Working Conditions and Symptoms of Poor Mental Health - Quality of Worklife Survey, United States, 2018-2022. *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report*, 72(44), 1197–1205. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm7244e1>
- Ozili, P. K. (2023). *The acceptable R-square in empirical modelling for social science research*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6859-3.ch009>
- PPID Kemendagri. (2024). *Profil RSUD Prof. DR. WZ. Johannes*. Ppidutama.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Rajni. (2022). Theoretical concepts of job satisfaction. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(8), 930–935.
- Riska, M., & Idrus, I. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Reward

- Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan BPS Kota Parepare. *DECISION : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 144–150.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior edition 15*. Pearson Education.
- Rose, M. (2014). *Reward Management*. Replika Press Pvt Ltd.
- Shaifali, Kumar, A., & Shivhare, S. K. (2022). Job Satisfaction : A Study on Long Term and Short-term Attainment of Needs. *International Journal of Novel Research and Development (IJNRD)*, 7(5), 1196–1203.
- Suhartini, E. (2013). *Motivasi Kepuasan Kerja dan Kinerja*. Alauddin University Press.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya dalam Organisasi (Tinjauan Teoris dan Empiris). *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Vanchapo, A. R., Mahoklory, S. S., & Merlin, N. M. (2019). The Correlation Between Workload And Occupational Stress Of Nurses In The Emergency Department Of Regional Public Hospital Rsud Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang. *Jurnal Ners Dan Kebidanan Indonesia (JNKI)*, 7(1), 18–23. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21927/jnki.2019.7\(1\).18-23](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21927/jnki.2019.7(1).18-23)
- Yulianto, M. R., Pramesti, E. A. D., Indayani, L., & Pebrianggara, A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(4), 270–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.58192/populer.v2i4.1486>