

Peran Mediasi Employee Engagement dalam Meningkatkan Pengaruh Effort-Reward Imbalance dan Kepatuhan Kerja terhadap OCB pada Tenaga Keperawatan

Reski Pratama Sampebua¹, Tjipto Rini², Kemala Rita Wahidi³

Universitas Esa Unggul, Indonesia

dr.reskipratama@student.esaunggul.ac.id¹, tjipto.rini@esaunggul.ac.id²,

kemala.rita@esaunggul.ac.id³

Submitted: 18th July 2026 | **Edited:** 25th August 2026 | **Issued:** 01st September 2026

Cited on: Sampebua, R. P., Rini, T., & Wahidi, K. R. (2026). Peran Mediasi Employee Engagement dalam Meningkatkan Pengaruh Effort-Reward Imbalance dan Kepatuhan Kerja terhadap OCB pada Tenaga Keperawatan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 6(3), 1768-1783.

ABSTRACT

Nursing staff are a key component of hospital services and play an important role in maintaining service quality and patient safety. However, high work demands that are not balanced with adequate rewards can lead to effort–reward imbalance, which may reduce employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB). In addition, the level of work compliance is an important factor in supporting positive work behavior in the hospital environment. This study aims to analyze the effect of effort–reward imbalance and work compliance on OCB with employee engagement as an intervening variable among nursing staff at Sukabumi Class C Hospital. This study employed a quantitative design with a survey approach. The study population consisted of nursing staff at Sukabumi Class C Hospital, and the sampling technique used was the census method. Data were collected through structured questionnaires. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that effort–reward imbalance and work compliance had a significant effect on employee engagement and organizational citizenship behavior. In addition, employee engagement was found to have a positive effect on OCB and was able to mediate the relationship between effort–reward imbalance and work compliance with OCB. Conclusion. The balance between effort and rewards, as well as a good level of work compliance, can enhance employee engagement, which in turn encourages the emergence of OCB among nursing staff. Hospital management should improve the reward system, strengthen the culture of work compliance, and create a work environment that supports nurse engagement in order to enhance OCB and improve the quality of hospital services.

Keywords: Effort Reward Imbalance, Work Compliance, Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi pelayanan kesehatan, tenaga keperawatan menghadapi tantangan kompleks yang berhubungan dengan peningkatan tuntutan kerja, tekanan psikososial, dan ekspektasi tinggi terhadap kualitas layanan. Tenaga kesehatan mengalami tingkat stres dan kelelahan kerja yang tinggi, mencapai 70% sehingga berdampak pada terhambatnya perawatan pasien (Rink et al., 2023). Salah satu tingginya kelelahan kerja yang dialami perawat disebabkan oleh effort-reward imbalance (M. Li et

al., 2025). Fenomena effort-reward imbalance terbukti menurunkan motivasi, keterikatan kerja, serta perilaku positif karyawan dalam organisasi (Siegrist, 2012).

Tantangan utama dalam manajemen SDM sektor kesehatan di Indonesia adalah bagaimana mengelola tenaga keperawatan yang menghadapi beban kerja tinggi namun belum mendapatkan kompensasi dan dukungan kerja sepadan. Ketidakseimbangan antara upaya dan penghargaan menjadi penyebab utama kehadiran kerja yang kurang produktif pada perawat (Z. Li et al., 2026). Oleh karena itu, pendekatan MSDM yang menekankan keseimbangan kerja dan kesejahteraan emosional menjadi strategi penting dalam peningkatan kinerja rumah sakit.

Salah satu bentuk perilaku positif perawat dalam organisasi tercermin dari *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela tenaga keperawatan melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi namun mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). OCB bermanfaat dalam meningkatkan kinerja seorang perawat (Prasetyo, 2022). OCB dipengaruhi oleh beragam faktor seperti effort-reward imbalance, keterikatan emosional karyawan kepada pekerjaannya serta kepatuhan (Jin et al., 2022; Reizer & Siegrist, 2022; Tsai & TSAI, 2017).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan dalam bentuk pra-penelitian terhadap 20 tenaga keperawatan dari berbagai unit kerja di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi menunjukkan bahwa rata-rata persentase skor variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 67,2%, effort reward imbalance (ERI) sebesar 61,89%, Kepatuhan Kerja 65,67%, dan employee engagement 67,78%. Nilai-nilai tersebut menunjukkan perilaku kerja tenaga keperawatan masih belum optimal. Hasil tersebut memperkuat temuan kualitatif sebelumnya bahwa fenomena perilaku kerja di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi mencerminkan tantangan struktural dan psikologis yang kompleks, terutama dalam menjaga keseimbangan antara beban kerja, imbalan, dan keterlibatan emosional.

Penelitian ini memiliki kebaruan dari sisi konseptual, penelitian ini menawarkan model integratif yang menggabungkan teori-teori besar dalam bidang perilaku organisasi, yaitu Behavioral Theory (Skinner, 1967), *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988), Effort Reward Imbalance (Siegrist, 1996), Kepatuhan Kerja (Tyler, 1997), employee engagement (Kahn, 1990). Integrasi teori-teori tersebut belum banyak dilakukan dalam penelitian terdahulu, khususnya yang meneliti tenaga keperawatan pada

rumah sakit di daerah Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini mengembangkan pendekatan perilaku yang menempatkan employee engagement sebagai variabel psikologis penghubung antara faktor struktural seperti ketidakseimbangan usaha–imbalan (effort reward imbalance) dan kepatuhan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior).

Berdasarkan uraian fenomena yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa dinamika perilaku organisasi tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi masih menghadapi berbagai tantangan. Perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior) yang belum optimal menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek keterlibatan kerja, kepatuhan terhadap standar profesional, serta keseimbangan antara usaha dan imbalan yang diterima. Rendahnya employee engagement dan tingginya ketidakseimbangan effort–reward mencerminkan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia yang ada belum sepenuhnya mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, rasa aman psikologis, dan kesadaran profesional di kalangan tenaga keperawatan. Sementara itu, kepatuhan kerja yang masih bersifat instrumental memperlihatkan bahwa perilaku disiplin belum tumbuh dari kesadaran moral yang mendalam, melainkan lebih karena pengawasan dan sanksi eksternal.

Fenomena ini memperlihatkan perlunya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada pembentukan perilaku adaptif dan partisipatif. Dalam konteks rumah sakit, tenaga keperawatan merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan yang menuntut dedikasi, empati, dan kerja sama tim yang tinggi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi perilaku positif di luar peran formal, seperti effort reward imbalance, kepatuhan kerja, dan employee engagement, menjadi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Penelitian ini berupaya untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara empiris bagaimana ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan serta tingkat kepatuhan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan di antara ketiganya.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memiliki relevansi praktis yang tinggi bagi pengelolaan tenaga keperawatan di rumah sakit daerah. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi Rumah Sakit

Kelas C Sukabumi dalam merumuskan strategi peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja perawat, menciptakan sistem penghargaan yang lebih adil, serta membangun budaya organisasi yang berorientasi pada profesionalisme dan pelayanan berkualitas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting dan strategis untuk mendukung upaya peningkatan mutu layanan kesehatan melalui penguatan perilaku positif tenaga keperawatan sebagai modal utama keberhasilan organisasi.

LANDASAN TEORI

Effort-Reward Imbalance (ERI) merupakan konsep yang dikembangkan oleh Siegrist (1996) yang menjelaskan kondisi ketika tuntutan atau usaha yang diberikan individu dalam pekerjaan tidak sebanding dengan imbalan yang diterimanya. Model ERI berangkat dari prinsip timbal balik dalam hubungan kerja, yaitu pekerja memberikan usaha dalam bentuk tenaga, waktu, keterampilan, dan tanggung jawab, sedangkan organisasi memberikan imbalan berupa kompensasi, penghargaan, keamanan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Ketidakseimbangan terjadi ketika usaha yang tinggi tidak diikuti imbalan yang memadai, sehingga dapat menjadi sumber stres psikososial dan menurunkan kondisi psikologis pekerja (Siegrist, 1996). Dalam konteks tenaga keperawatan, kondisi tersebut menjadi relevan karena perawat menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, tanggung jawab terhadap keselamatan pasien, tekanan waktu, serta tuntutan emosional dalam memberikan pelayanan. Penelitian pada perawat juga menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan effort dan reward berhubungan dengan tingkat work engagement, di mana usaha eksternal yang tinggi dapat menurunkan aspek vigor, dedication, dan absorption, sementara reward dapat mendukung keterikatan kerja (Wang et al., 2017). Dengan demikian, teori ERI memberikan dasar bahwa keseimbangan antara usaha dan imbalan merupakan salah satu kondisi penting yang dapat memengaruhi keterlibatan tenaga keperawatan dalam pekerjaannya.

Employee engagement menggambarkan kondisi psikologis ketika individu memiliki keterikatan, energi, dedikasi, dan keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi. Dalam perspektif social exchange theory, keterlibatan kerja dapat berkembang ketika karyawan memperoleh dukungan, penghargaan, keadilan, dan kondisi kerja yang memungkinkan mereka memberikan kontribusi secara optimal. Saks (2006) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dan keadilan

prosedural berhubungan dengan employee engagement, sementara engagement selanjutnya berhubungan dengan berbagai hasil positif organisasi, termasuk organizational citizenship behavior (OCB). Temuan tersebut diperkuat oleh Saks (2019) yang menunjukkan bahwa work engagement dapat memprediksi OCB dan berperan sebagai mekanisme mediasi antara faktor-faktor pekerjaan dengan berbagai konsekuensi perilaku karyawan. Dalam penelitian ini, employee engagement diposisikan sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana kondisi pekerjaan, khususnya effort-reward imbalance dan kepatuhan kerja, dapat diterjemahkan menjadi perilaku positif tenaga keperawatan. Tenaga keperawatan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan kemauan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaannya. Oleh karena itu, employee engagement secara teoritis dapat menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi pekerjaan dengan munculnya OCB.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela individu yang dilakukan di luar tuntutan formal pekerjaan dan memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Organ (1988) menjelaskan OCB sebagai perilaku diskresioner yang tidak secara langsung atau eksplisit menjadi bagian dari sistem penghargaan formal, tetapi secara keseluruhan mendukung efektivitas organisasi. Dalam lingkungan rumah sakit, OCB menjadi penting karena pelayanan kesehatan membutuhkan kerja sama, kesediaan membantu rekan kerja, kepedulian terhadap lingkungan organisasi, kepatuhan terhadap aturan, dan kesediaan memberikan kontribusi di luar tugas utama. Kepatuhan kerja juga dapat dipandang sebagai faktor yang mendukung terbentuknya perilaku positif karena tenaga keperawatan yang konsisten mengikuti standar, prosedur, dan aturan organisasi menunjukkan orientasi terhadap kepentingan organisasi dan keselamatan pelayanan. Sementara itu, ketika tenaga keperawatan merasakan adanya keseimbangan yang lebih baik antara usaha dan reward, serta memiliki tingkat engagement yang tinggi, kondisi tersebut dapat mendorong munculnya perilaku ekstra-peran. Temuan penelitian pada tenaga kesehatan dan perawat menunjukkan bahwa kondisi kerja dan faktor psikososial berkaitan dengan perilaku kerja serta performa kontekstual, sehingga memperkuat relevansi penggunaan variabel-variabel tersebut dalam konteks keperawatan. Berdasarkan landasan tersebut, dapat dipahami bahwa effort-reward imbalance dan kepatuhan kerja berpotensi memengaruhi OCB baik secara langsung

maupun melalui employee engagement sebagai mekanisme mediasi. Dengan demikian, employee engagement menjadi variabel penting untuk menjelaskan proses bagaimana kondisi pekerjaan dan perilaku kepatuhan tenaga keperawatan pada akhirnya dapat mendorong terbentuknya OCB dalam organisasi rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis jalur (path analysis). Metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan sebab-akibat antar variabel secara objektif melalui teknik analisis statistik, terutama menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS). Pendekatan SEM–PLS dipandang sesuai karena model penelitian ini melibatkan variabel laten dan hubungan mediasi yang kompleks. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga keperawatan yang merupakan karyawan tetap di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi yang berjumlah 174 orang. jumlah sampel yang didapat dalam penelitian ini adalah 154 responden. Jumlah sampel memenuhi kriteria kecukupan statistik untuk memperoleh hasil analisis yang valid dan reliabel sesuai rekomendasi Hair et al. (2022) serta mempertimbangkan potensi kehilangan data selama proses penelitian.

Pendekatan simple random sampling dilakukan tanpa mempertimbangkan strata, jabatan, atau unit kerja tertentu. Hal ini berarti pemilihan responden dilakukan secara acak murni berdasarkan daftar populasi yang diperoleh dari unit personalia Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Dengan demikian, setiap tenaga keperawatan memiliki peluang yang sama untuk dijadikan responden penelitian.

Kuesioner disebarkan menggunakan Google Form untuk memudahkan responden dalam mengisi, dengan memperhatikan waktu kerja tenaga keperawatan agar tidak mengganggu pelayanan pasien. Setiap responden diberikan waktu yang cukup untuk membaca petunjuk pengisian, memahami maksud pernyataan, dan memberikan jawaban secara jujur berdasarkan persepsi pribadi. Pendekatan ini dilakukan untuk menjaga keandalan data dan meminimalkan response bias (Bougie & Sekaran, 2025).

Organizational citizenship behavior (Y) diukur melalui lima dimensi yaitu altruism, conscientiousnes, sportsmanship, courtesy, civic virtue. Effort reward imbalance (X1) diukur berdasarkan tiga dimensi utama yaitu effort, reward, dan overcommitment. Kepatuhan Kerja (X2) diukur berdasarkan dua dimensi utama yaitu instrumental compliance, dan normative compliance. employee engagement (Z) diukur berdasarkan tiga dimensi yaitu psychological meaningfulness, psychological safety, psychological availability.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Responden

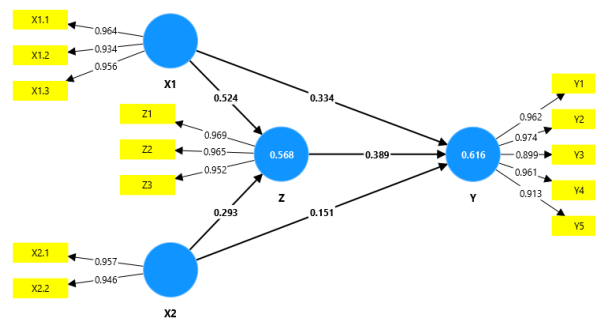
Jumlah responden dengan masa kerja > 2 tahun sebanyak 122 orang atau sebesar 79 persen. Sementara itu, responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun berjumlah 32 orang atau sebesar 21 persen. Jumlah responden perempuan sebanyak 119 orang atau sebesar 77 persen. Sementara itu, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 35 orang atau sebesar 23 persen. Mayoritas responden berada pada rentang usia 20–29 tahun. Jumlah responden pada kelompok usia tersebut sebanyak 108 orang atau sebesar 70 persen. Selanjutnya, responden dengan rentang usia 30–39 tahun berjumlah 46 orang atau sebesar 30 persen. Berdasarkan karakteristik unit kerja, sebagian besar responden berasal dari unit rawat inap. Jumlah responden pada unit rawat inap sebanyak 61 orang atau sebesar 40 persen. Selanjutnya, responden tersebar pada berbagai unit kerja lain seperti IGD, kamar operasi, poliklinik, intensive, perawatan neonatal, dan kamar bersalin. Penyebaran responden pada berbagai unit kerja menunjukkan keberagaman karakteristik tugas dan beban kerja. Setiap unit kerja memiliki tingkat kompleksitas dan tuntutan pelayanan yang berbeda.

Outer Model

Hasil uji outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai loading factor yang memenuhi kriteria validitas konvergen, serta nilai Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability yang seluruhnya berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Dengan terpenuhinya aspek validitas dan reliabilitas pada level lower-order construct (LOC), maka seluruh konstruk dinyatakan layak digunakan dan proses perhitungan latent variable (LV) score

dapat dilanjutkan sebagai dasar pengujian model struktural pada tahap inner model dalam analisis SEM-PLS.

Setelah dilakukan perhitungan latent variable (LV) score pada masing-masing lower-order construct (LOC), tahap selanjutnya adalah pengujian outer model pada higher-order construct (HOC). Pada tahap ini, model SEM-PLS dibangun kembali dengan menjadikan setiap dimensi dari variabel penelitian sebagai indikator pembentuk HOC, di mana nilai indikator tersebut merepresentasikan nilai LV score yang diperoleh pada tahap sebelumnya.



Gambar 1. Hasil Estimasi Outer Model – HOC

Hasil uji validitas konvergen pada pengujian outer model HOC menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai loading factor setiap indikator yang berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan serta nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk yang telah melampaui ambang batas kelayakan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik dan konsisten, sehingga konstruk Higher Order Construct (HOC) dalam model SEM-PLS dinyatakan valid secara konvergen dan layak untuk digunakan dalam analisis struktural pada tahap pengujian inner model. Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai rasio antar konstruk berada di bawah ambang batas yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah tumpang tindih konstruk secara konseptual.

Inner Model

Pada variabel Organizational Citizenship Behavior (Y), diperoleh nilai R^2 sebesar 0,616, yang berarti bahwa Effort Reward Imbalance, Kepatuhan Kerja, dan Employee Engagement secara bersama-sama mampu menjelaskan 61,6% variasi Organizational

Citizenship Behavior, sedangkan 38,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Nilai Q Square dengan variabel terikat OCB didapatkan sebesar 0,541 (> 0) sehingga memiliki relevansi prediktif yang baik. Nilai SRMR juga ditemukan $< 0,1$ sehingga model dianggap layak.

Uji Hipotesis

Pada uji hipotesis jika nilai $p < 0,05$ maka hipotesis diterima dan jika nilai $p \geq 0,05$ maka hipotesis ditolak. Berikut ini adalah hasil pengujian yang telah dilakukan.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hiipotesis	Variabel	r	p	Keterangan
H1	ERI $\rightarrow$ EE	0,524	0,000	Diterima
H2	ERI $\rightarrow$ OCB	0,334	0,000	Diterima
H3	KK $\rightarrow$ EE	0,293	0,000	Diterima
H4	KK $\rightarrow$ OCB	0,151	0,024	Diterima
H5	EE $\rightarrow$ OCB	0,389	0,000	Diterima
H6	EPI $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ OCB	0,204	0,000	Diterima
H7	KK $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ OCB	0,114	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2026

Pembahasan

Pengaruh Effort Reward Imbalance Terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa effort–reward imbalance berpengaruh terhadap employee engagement pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang dijalankan perawat dengan penghargaan yang diterima berperan dalam membentuk keterikatan perawat terhadap pekerjaan dan organisasi. Semakin baik keseimbangan antara effort dan reward yang dirasakan, maka semakin baik pula employee engagement tenaga keperawatan. Effort Reward Imbalance merupakan kondisi yang menggambarkan keseimbangan antara usaha yang dikeluarkan individu dengan penghargaan yang diterima dari organisasi (Siegrist, 1996). Employee Engagement merupakan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik individu terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Keseimbangan antara usaha dan penghargaan yang diterima tenaga keperawatan mampu meningkatkan persepsi keadilan, motivasi kerja, dan keterikatan terhadap organisasi sehingga mendorong terbentuknya employee engagement yang lebih tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa effort reward imbalance berpengaruh terhadap employee engagement (Huang et al., 2026). Keseimbangan antara usaha dan imbalan yang diterima tenaga kesehatan terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja, sedangkan ketidakseimbangan antara usaha dan penghargaan dapat menurunkan motivasi serta keterikatan terhadap pekerjaan.

Pengaruh Effort Reward Imbalance Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa effort–reward imbalance berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja yang dijalankan perawat dengan penghargaan yang diterima berperan dalam mendorong perilaku kerja sukarela di luar tugas formal. Semakin baik keseimbangan antara effort dan reward yang dirasakan tenaga keperawatan, maka semakin besar kecenderungan perawat untuk menunjukkan perilaku organizational citizenship behavior. Effort reward imbalance merupakan kondisi yang menggambarkan keseimbangan antara usaha yang dikeluarkan individu dengan penghargaan yang diterima dari organisasi (Siegrist, 1996), sedangkan organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan individu di luar tuntutan pekerjaan formal untuk mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). Keseimbangan antara usaha dan penghargaan yang diterima tenaga keperawatan mampu meningkatkan persepsi keadilan dan rasa dihargai oleh organisasi, sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa effort reward imbalance berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (Reizer & Siegrist, 2022). Keseimbangan antara usaha dan penghargaan yang diterima tenaga kesehatan terbukti mampu meningkatkan perilaku prososial dan kontribusi sukarela terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan dapat menurunkan semangat kerja, melemahkan hubungan sosial antar rekan kerja, serta mengurangi kemauan individu untuk memberikan kontribusi di luar kewajiban formalnya (Siegrist, 2017).

Pengaruh Kepatuhan Kerja Terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan kerja berpengaruh terhadap employee engagement pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan perawat terhadap aturan, prosedur, dan standar pelayanan dapat berperan dalam membentuk keterikatan perawat terhadap pekerjaan dan organisasi. Semakin baik kepatuhan kerja yang dimiliki tenaga keperawatan, maka semakin baik pula employee engagement dalam menjalankan tugas pelayanan.

Kepatuhan Kerja merupakan perilaku individu dalam menaati aturan, prosedur, dan standar yang ditetapkan organisasi sebagai bentuk tanggung jawab profesional terhadap pekerjaan (Tyler, 1997). Employee engagement merupakan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik individu terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Kepatuhan terhadap aturan dan standar pelayanan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, kepercayaan terhadap organisasi, serta keterikatan tenaga keperawatan terhadap pekerjaannya sehingga mendorong terbentuknya employee engagement yang lebih tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepatuhan kerja berpengaruh terhadap employee engagement (Azim et al., 2021). Kepatuhan yang didasarkan pada persepsi keadilan dan kesadaran profesional terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja tenaga kesehatan. Ketika tenaga keperawatan memandang bahwa aturan organisasi diterapkan secara adil dan konsisten, mereka akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi.

Pengaruh Kepatuhan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan perawat terhadap aturan, prosedur, dan standar pelayanan berperan dalam mendorong munculnya perilaku kerja positif di luar tugas formal. Semakin baik kepatuhan kerja tenaga keperawatan, maka semakin besar kecenderungan perawat untuk menunjukkan perilaku organizational citizenship behavior dalam mendukung kelancaran pelayanan dan perkembangan organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh Procedural Justice Theory yang dikemukakan oleh Tyler (1997). Teori ini menjelaskan bahwa individu akan lebih bersedia mematuhi aturan dan berkontribusi secara sukarela ketika mereka memandang aturan diterapkan secara adil, konsisten, dan memiliki legitimasi. Ketika tenaga

keperawatan percaya bahwa organisasi menerapkan kebijakan secara adil, maka akan muncul rasa memiliki dan komitmen yang mendorong perilaku OCB.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepatuhan kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (Mennita et al., 2024). Tenaga kesehatan yang memiliki tingkat kepatuhan tinggi terhadap standar profesi dan kode etik cenderung menunjukkan perilaku prososial yang lebih baik dibandingkan tenaga kesehatan dengan tingkat kepatuhan yang rendah. Selain itu, kepatuhan yang didasarkan pada kesadaran profesional dan persepsi keadilan organisasi terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta mendorong partisipasi aktif dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan perawat terhadap pekerjaan dan organisasi berperan dalam mendorong munculnya perilaku kerja positif di luar tugas formal. Semakin baik employee engagement yang dimiliki tenaga keperawatan, maka semakin besar kecenderungan perawat untuk menunjukkan organizational citizenship behavior dalam mendukung kelancaran pelayanan dan perkembangan rumah sakit.

Employee Engagement merupakan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik individu terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990), sedangkan Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan individu di luar tuntutan pekerjaan formal untuk mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). Keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan rasa memiliki, komitmen, dan tanggung jawab terhadap organisasi sehingga mendorong tenaga keperawatan untuk memberikan kontribusi lebih melalui perilaku sukarela yang mendukung keberhasilan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (Bandara & Rebecca, 2025; Jin et al., 2022). Tenaga kesehatan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih aktif membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang mendukung organisasi.

Employee Engagement mampu memediasi secara parsial pengaruh Effort Reward Imbalance terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi secara parsial pengaruh effort–reward imbalance terhadap organizational citizenship behavior pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Temuan ini menunjukkan bahwa effort–reward imbalance dapat memengaruhi organizational citizenship behavior secara langsung, sekaligus secara tidak langsung melalui employee engagement. Dengan kata lain, keseimbangan antara tuntutan kerja dan penghargaan yang diterima perawat tidak hanya mendorong perilaku organizational citizenship behavior secara langsung, tetapi juga meningkatkan keterikatan perawat terhadap pekerjaan yang selanjutnya memperkuat perilaku kerja positif di luar tugas formal.

Berdasarkan hasil three box method, effort–reward imbalance berada pada kategori sedang dengan dimensi effort, reward, dan overcommitment. Indikator terendah terdapat pada aspek tanggung jawab, yaitu pernyataan “Saya bersemangat jika terdapat pekerjaan yang menjaga akurasi dan ketelitian ketika menangani tugas yang berisiko tinggi.” Hasil tersebut menunjukkan bahwa semangat perawat dalam menghadapi pekerjaan yang membutuhkan tingkat ketelitian tinggi masih perlu diperkuat.

Employee engagement juga berada pada kategori sedang, dengan dimensi psychological meaningfulness, psychological safety, dan psychological availability. Indikator terendah terdapat pada aspek energi fisik terhadap pekerjaan, yaitu pernyataan “Saya merasa sangat berenergi ketika pasien di unit kerja saya sedang padat.” Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam situasi pelayanan yang padat, kesiapan fisik perawat untuk tetap terlibat secara optimal dalam pekerjaan belum sepenuhnya terbentuk.

Sementara itu, organizational citizenship behavior berada pada kategori sedang dengan dimensi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Indikator terendah terdapat pada aspek partisipasi dalam tata kelola organisasi, yaitu pernyataan “Saya berpartisipasi dalam rapat atau forum internal yang membahas pengembangan layanan.” Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan perawat dalam kegiatan pengembangan layanan dan tata kelola organisasi masih perlu ditingkatkan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa keseimbangan usaha dan imbalan berpengaruh terhadap Employee Engagement

(Huang et al., 2026). Selain itu employee engagement berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (Bandara & Rebecca, 2025; Jin et al., 2022).

Employee Engagement mampu memediasi secara parsial pengaruh Kepatuhan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi secara parsial pengaruh kepatuhan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan kerja dapat memengaruhi organizational citizenship behavior secara langsung, sekaligus secara tidak langsung melalui employee engagement. Dengan demikian, kepatuhan tenaga keperawatan terhadap aturan, prosedur, dan standar pelayanan tidak hanya berperan dalam membentuk perilaku kerja positif, tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan perawat terhadap pekerjaan yang selanjutnya mendorong perilaku organizational citizenship behavior.

Berdasarkan hasil three box method, kepatuhan kerja tenaga keperawatan berada pada kategori sedang. Dimensi kepatuhan kerja meliputi instrumental compliance dan normative compliance. Indikator terendah terdapat pada aspek persepsi bahwa aturan yang diterapkan di unit kerja membantu menjaga keadilan bagi seluruh perawat, yaitu pernyataan “Saya merasa aturan yang diterapkan di unit kerja membantu menjaga keadilan bagi seluruh perawat.” Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi tenaga keperawatan terhadap keadilan dalam penerapan aturan masih perlu diperkuat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan organisasi dan standar profesi berpengaruh terhadap employee engagement (Azim et al., 2021). Selain itu employee engagement berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (Bandara & Rebecca, 2025; Jin et al., 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Effort Reward Imbalance, Kepatuhan Kerja, dan Employee Engagement secara simultan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada tenaga keperawatan di Rumah Sakit Kelas C Sukabumi. Secara parsial, Effort Reward Imbalance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dan OCB. Kepatuhan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dan OCB, sedangkan Employee

Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, Employee Engagement terbukti mampu memediasi secara parsial pengaruh Effort Reward Imbalance terhadap OCB serta memediasi secara parsial pengaruh Kepatuhan Kerja terhadap OCB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan tenaga keperawatan dalam pekerjaan menjadi salah satu mekanisme penting yang dapat memperkuat munculnya perilaku OCB, di samping pengaruh langsung dari Effort Reward Imbalance dan Kepatuhan Kerja.

Implikasi penelitian bagi manajemen Rumah Sakit Kelas C Sukabumi adalah perlunya peningkatan sistem penghargaan dan apresiasi bagi tenaga keperawatan, penguatan kepatuhan terhadap standar pelayanan dan keselamatan pasien, serta peningkatan keterlibatan tenaga keperawatan dalam organisasi. Manajemen perlu mengevaluasi beban kerja, khususnya pada unit dengan kepadatan pasien, risiko pelayanan, dan tuntutan ketelitian yang tinggi, serta mengembangkan sistem penghargaan yang terstruktur bagi perawat yang menunjukkan kinerja, ketelitian, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, dan komitmen pelayanan yang baik. Penerapan aturan juga perlu dilakukan secara konsisten dan adil, disertai penyediaan ruang yang aman bagi perawat untuk menyampaikan masukan, keluhan, maupun kendala terkait aturan kerja, beban kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja, menggunakan pendekatan longitudinal, serta memperluas objek penelitian pada rumah sakit atau institusi kesehatan lainnya untuk meningkatkan daya jelas model dan generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Azim, M. T., Uddin, M. A., & Haque, M. M. (2021). Does compliance to standards in the ready-made garments industry affect employee attitudes? A study in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(2), 43–58.
- Bandara, I., & Rebecca, E. (2025). *Impact of Workplace Spirituality on Organizational Citizenship Behaviour Among Nurses: The Mediating Role of Employee Engagement in a Selected Hospital*.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2025). *Research Methods for Business, with eBook Access Code: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Huang, M., Liu, P., Guo, T., & Ye, J. (2026). Linking effort-reward imbalance to work engagement: Job crafting as a mediator and overcommitment as a moderator among

- rural teachers. *Acta Psychologica*, 267, 107070.
- Jin, M., Zhang, Y., Wang, F., Huang, J., Feng, F., Gong, S., Wang, F., Zeng, L., Yuan, Z., & Wang, J. (2022). A cross sectional study of the impact of psychological capital on organisational citizenship behaviour among nurses: mediating effect of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1263–1272.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Li, M., Zhou, J., Zhang, H., Diao, D., Lei, J., & Ma, L. (2025). The association between effort-reward imbalance and job burnout among emergency nurses: the moderating effect of over-commitment. *Frontiers in Public Health*, 13, 1707511.
- Li, Z., Luo, Z., Tan, Y., Chang, Y., & Ma, X. (2026). The relationship between effort-reward imbalance and presenteeism among nurses: a cross-sectional study from China. *Frontiers in Public Health*, 14, 1764086.
- Mennita, R., Astuti, W., & Assih, P. (2024). Beyond Compliance: The Role of Corporate Governance, Workplace Spirituality and Job Satisfaction in Enhancing Organizational Citizenship Among East Javanese Lecturers. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 32(3), 257–269.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Prasetyo, A. (2022). The Mediation Role of OCB on the Effect of the Big Five Personality on Nurse Performance. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(3), 292–300.
- Reizer, A., & Siegrist, J. (2022). Effort–reward imbalance and employee performance with the moderating roles of overcommitment and humor. *International Journal of Stress Management*, 29(2), 205.
- Rink, L. C., Oyesanya, T. O., Adair, K. C., Humphreys, J. C., Silva, S. G., & Sexton, J. B. (2023). Stressors among healthcare workers: a summative content analysis. *Global Qualitative Nursing Research*, 10, 23333936231161130.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Siegrist, J. (2012). Effort-reward imbalance at work: Theory, measurement and evidence. *Department of Medical Sociology, University Düsseldorf, Düsseldorf*, 19.
- Siegrist, J. (2017). The effort–reward imbalance model. *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, 24–35.
- Skinner, B. F. (1967). *Science and human behavior*. Free Press.
- Tsai, M.-S., & TSAI, M.-C. (2017). The influence of loyalty, participation and obedience on organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 2(1).
- Tyler, T. R. (1997). Procedural fairness and compliance with the law. *Revue Suisse D Economie Politique et de Statistique*, 133, 219–240.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed Research International*, 2017, Article 5284628.