

Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)
e-ISSN: 2597-4599
Volume 15 No.03, September 2026
Journal Home Page: https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi
DOI: https://doi.org/10.31959/jm.v15i3.4068
Page: 1858-1872

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AMONG NURSES: THE ROLES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Putri Maulidina Azzahra [1], Akhmad Darmawan[2] , Fatmah Bagis[3] , Restu Frida Utami[4]

[1,2,3,4)] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

[1,2,3,4)] putrimaulidinaazzahra@gmail.com, akhmaddarmawan@ump.ac.id (*), fatmahbagis2014@gmail.com, restufridautami@ump.ac.id

ARTICLE HISTORY
Received:
August 05, 2026
Revised
August 08, 2026
Accepted:
August 23, 2026
Online available:
August 27, 2026

Keywords:
Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

*Correspondence:
Name: Akhmad Darmawan
E-mail:
akhmaddarmawan@ump.ac.id

Editorial Office
Ambon State Polytechnic
Center for Research and Community Service
Ir. M. Putuhena Street, Wailela-Rumahtiga, Ambon
Maluku, Indonesia
Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction*: The success of an organization depends on its workforce, particularly in the healthcare sector where nurses play a crucial role in service quality. This study aims to examine the effects of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among nurses at Wijayakusuma Hospital Purwokerto, a military-based hospital.*
Methods: *This study employed a quantitative approach using a saturated sampling technique involving 101 nurses as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software.*
Results: *The results indicate that transformational leadership and job satisfaction have no significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), whereas organizational commitment has a positive and significant effect on OCB*
Conclusions and Recommendations: *Organizational commitment is therefore considered a highly effective strategy for enhancing Organizational Citizenship Behavior (OCB) among nurses, particularly in military-based hospitals. Based on these findings, future research is recommended to re-examine the nurse population at Wijayakusuma Hospital Purwokerto to ensure the consistency of these results, considering that the observed pattern of relationships differs from that reported in most previous studies.*

This is an open-access article under the CC BY license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Tenaga kerja merupakan kunci keberhasilan organisasi, termasuk pada sektor kesehatan yang sangat bergantung pada kualitas perawat sebagai garda terdepan pelayanan. Untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, dibutuhkan lebih dari sekadar pelaksanaan tugas formal, melainkan juga sikap sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan, yang dikenal dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Lestari & Jayanegara, 2023). Pada sektor kesehatan, OCB bukan sekadar perilaku tambahan, melainkan kebutuhan mendesak untuk menjaga keselamatan pasien dan efisiensi operasional rumah sakit (Cahya & Andri, 2025). Sebagai elemen utama sistem pelayanan kesehatan yang berhubungan langsung dengan pasien, perawat sangat membutuhkan OCB dalam kesehariannya, karena kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi klinis, namun juga oleh kesediaan perawat membantu rekan kerja secara sukarela demi efisiensi organisasi (Kelana & Pogo, 2022).

Peran OCB pada perawat semakin penting dalam konteks pelayanan kesehatan global, yang menghadapi tantangan berupa kebutuhan layanan yang terus meningkat serta ketimpangan distribusi tenaga perawat (Boniol et al., 2022), tingginya beban kerja (International Council of Nurses, 2025), serta terbatasnya dukungan kesejahteraan tenaga kesehatan (World Health Organization, 2025). Kondisi tersebut mengharuskan perawat tidak hanya menjalankan tugas formalnya, tetapi juga bersedia menunjukkan perilaku sukarela demi efektivitas tim dan kualitas layanan. WHO melaporkan bahwa meski jumlah perawat dunia meningkat menjadi sekitar 29,8 juta pada 2023, dunia masih kekurangan sekitar 5,8 juta perawat disertai ketimpangan distribusi dan tantangan retensi tenaga kesehatan di berbagai negara(World Health Organization, 2025). Hal ini menegaskan bahwa peningkatan jumlah tenaga kesehatan saja belum cukup menjamin kualitas pelayanan tanpa dukungan perilaku kerja sukarela yang memperkuat kolaborasi dan efektivitas organisasi.

Fenomena serupa terjadi di Indonesia. Berdasarkan data SATUSEHAT Kementerian Kesehatan RI, perawat merupakan kelompok tenaga kesehatan terbesar dengan 527.234 orang atau sekitar 54,41% dari seluruh tenaga kesehatan prioritas (Kementerian Kesehatan RI, 2024). Besarnya jumlah ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimiliki, meskipun peningkatan jumlah tenaga perawat belum sepenuhnya menjamin pelayanan yang optimal. Kompleksitas kebutuhan layanan, tuntutan mutu, dan pentingnya koordinasi antartenaga kesehatan menjadikan OCB sebagai faktor penting dalam efektivitas organisasi rumah sakit. OCB pada perawat tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja, partisipasi dalam kegiatan organisasi, serta loyalitas terhadap rumah sakit meski tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal (Permana et al., 2026). Dengan demikian, OCB berkontribusi terhadap terciptanya pelayanan kesehatan yang berkualitas, efisien, dan berorientasi keselamatan pasien.

Fenomena ini relevan dikaji di Rumah Sakit Wijayakusuma Purwokerto dikarenakan rumah sakit ini berada di bawah naungan TNI yang memiliki karakteristik organisasi dengan penekanan pada disiplin kerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta koordinasi yang tinggi (Suar, 2023). Karakteristik ini menuntut perawat tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga bersedia membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, dan berpartisipasi aktif mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, OCB menjadi semakin penting pada organisasi dengan struktur hierarkis dan berorientasi rantai komando, sehingga pemahaman mengenai faktor yang memengaruhi OCB pada perawat penting untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan di RS Wijayakusuma Purwokerto.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi munculnya OCB. Salah satu yang paling banyak diteliti adalah kepemimpinan transformasional. Dalam perspektif Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964), kepemimpinan transformasional dipandang sebagai bentuk dukungan sosial pemimpin kepada bawahan melalui inspirasi, perhatian individu, motivasi, dan dorongan berkembang, yang menciptakan hubungan timbal balik sehingga karyawan membalas organisasi melalui perilaku positif, termasuk OCB. (Hermawan et al., 2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku ekstra peran melalui hubungan kerja yang lebih baik, hal tersebut diperkuat oleh (Cahya & Andri, 2025) yang menyatakan bahwasannya pada perawat kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja secara simultan meningkatkan OCB pada perawat. (Ibrahim et al., 2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan OCB melalui pemberdayaan psikologis perawat. Namun, (Idris et al., 2021) menemukan bahwa pengaruh tersebut pada perawat di Indonesia tidak terjadi langsung, melainkan melalui variabel lain seperti budaya belajar dan kepuasan kerja.

Perbedaan temuan ini menunjukkan hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB masih belum konsisten dan memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks rumah sakit di Indonesia.

Selain kepemimpinan transformasional, OCB juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Yanti et al., 2025). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, dan hal ini penting diperhatikan oleh organisasi karena berkaitan langsung dengan sikap kerja seperti dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dijalani (Muliany et al., 2024) Kepuasan kerja diketahui berpengaruh positif signifikan terhadap OCB perawat, Perasaan dihargai atas pekerjaan yang dilakukan mendorong perawat untuk lebih bersedia membantu rekan kerja secara sukarela sebagai bentuk kontribusi terhadap organisas (Liawati, 2023). (Herminingsih & Wartikah, 2025) juga menunjukkan jika kepuasan kerja merupakan prediktor penting pada OCB. Namun, (Setiani et al., 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan pada organisasi dengan sistem kerja sangat terstruktur, mengindikasikan hubungan ini masih perlu diuji lebih lanjut pada organisasi dengan karakteristik berbeda.

Faktor lain yang penting adalah komitmen organisasi. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis yang berkembang melalui hubungan timbal balik yang berkelanjutan antara perawat dan organisasi. Secara sederhana, SET menjelaskan bahwa hubungan antara individu dengan organisasi berjalan layaknya proses tukar-menukar, di mana ketika seseorang menerima perlakuan baik dari pihak lain, muncul rasa kewajiban untuk membalasnya dengan hal yang setara (Ahmad et al., 2023). Komitmen organisasi pun menjadi landasan penting untuk mendorong perawat tetap menunjukkan perilaku ekstra-peran agar mendukung efektivitas serta efisiensi operasional rumah sakit (Hermawan et al., 2024). Penelitian terbaru mengatakan jika kepuasan kerja serta komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan pada OCB (Herminingsih & Wartikah, 2025). Selain itu, (Permana et al., 2026) menemukan bahwasanya perawat yang tingkat komitmen organisasinya tinggi lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela dengan tulus di luar tuntutan tugas formalnya. Namun demikian, (Novianti, 2020) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan pada OCB. Hasil penelitian tersebut menunjukkan jika tidak seluruh dimensi komitmen organisasi berkontribusi untuk perilaku ekstra-peran karyawan.

Selain adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian, terdapat kesenjangan penelitian terkait karakteristik organisasi yang diteliti. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di rumah sakit umum atau organisasi nonmiliter yang relatif lebih fleksibel, partisipatif, dan desentralistik, sementara rumah sakit militer memiliki struktur hierarki lebih kuat, disiplin kerja tinggi, kepatuhan rantai komando, dan sistem birokrasi lebih ketat (Suar, 2023). Karakteristik ini berpotensi memengaruhi mekanisme terbentuknya OCB, di mana perilaku ekstra peran tidak hanya dipengaruhi oleh persepsi terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi, melainkan juga budaya disiplin dan kepatuhan sistem. Oleh karena itu, hubungan antarvariabel tersebut pada rumah sakit militer belum dapat disamakan dengan rumah sakit umum sehingga memerlukan pengujian empiris.

Berlandaskan uraian tersebut, penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan jika hubungan antara individu dengan organisasi terbentuk berdasarkan prinsip timbal balik, Dimana karyawan akan menanggapi perlakuan positif dari organisasi dengan memberikan kontribusi terbaiknya (Lestari et al., 2025). Pada konteks keperawatan di RS Wijayakusuma Purwokerto, Teori SET menjadi relevan untuk mengetahui bagaimana aspek-aspek organisasi mendorong terciptanya perilaku ekstra peran atau OCB (Permana et al., 2026).

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai sumber daya sosial yang diberikan pemimpin kepada bawahan, misalnya melalui perhatian individual dan dukungan yang memberdayakan. Ketika perawat menerima perlakuan tersebut sebagai sesuatu yang bernilai, muncul dorongan untuk membalasnya dengan kinerja yang lebih baik (Ilyas et al., 2021).Kepuasan kerja kemudian menjadi indikator bahwa pertukaran tersebut dirasakan

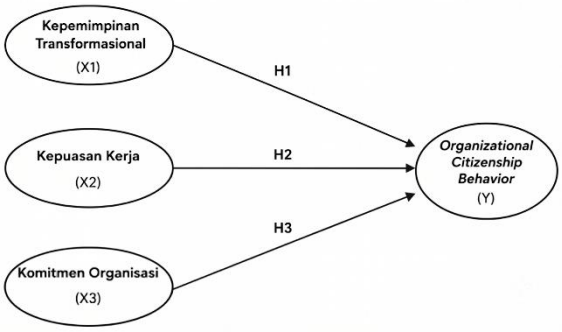
adil dan menguntungkan, sehingga memperkuat kesediaan perawat untuk tetap berada dalam hubungan positif dengan organisasi (Chen et al., 2022). Sementara itu, komitmen organisasi terbentuk sebagai konsekuensi jangka panjang dari perlakuan adil yang diterima secara berulang, dimana perawat membangun ikatan afektif dan merasa berkewajiban secara moral terhadap institusinya (Wang et al., 2026).

Ketiga variabel ini bersama-sama membentuk kondisi psikologis yang mendorong munculnya perilaku timbal balik dalam bentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB), yakni kontribusi sukarela yang melampaui kewajiban serta tugas formal yang mendukung efektivitas dan mutu pelayanan rumah sakit. Temuan pada perawat di rumah sakit publik Indonesia menunjukkan jika semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan perawat, maka semakin besar pula kecenderungan untuk menampilkan perilaku OCB (Idris et al., 2021). Dalam konteks RS Wijayakusuma Purwokerto, OCB menjadi bukti nyata bahwa hubungan pertukaran sosial antara perawat dan institusi berjalan sehat, karena perawat memilih memberi lebih dari yang diwajibkan sebagai balasan atas perlakuan baik yang mereka terima.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan keterkaitan antara setiap variabel independen dengan variabel dependen dalam penelitian. Adapun hubungan antarvariabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar 1. Kerangka pemikiran



Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Penilaian kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merujuk pada empat indikator dalam (Cahya & Andri, 2025) yakni pengaruh ideal, perhatian individu, stimulasi intelektual, serta motivasi inspirasional. Pengaruh ideal melihat pada kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan yang dihormati serta dipercaya oleh bawahannya. Perhatian individu merupakan kepekaan pemimpin untuk memahami kebutuhan dan potensi masing-masing anggota bekerja secara individu. Stimulasi intelektual mendeskripsikan dorongan pemimpin agar bawahannya dapat berpikir kreatif serta berani untuk menghadapi tantangan baru. Sementara Motivasi inspirasional menggambarkan kemampuan pemimpin pada menyampaikan visi yang jelas serta membangun semangat kerja tim.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, perawat yang menerima dukungan, pengakuan, serta perhatian personal dari pemimpinnya sehingga individu merasa memiliki tanggung jawab moral untuk membalasnya dengan memberikan kontribusi terbaik yang melebihi tugas formalnya (Lestari et al., 2025; Ridha & Citta, 2026). Hasil penelitian dari (Hermawan et al., 2024) serta (Cahya & Andri, 2025) secara konsisten membuktikan bahwasanya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB di tenaga Kesehatan. Kondisi ini diperkuat oleh fakta bahwasanya perawat yang dipimpin dengan pendekatan transformasional cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi lewat perilaku ekstra peran. Komitmen serta kepuasan yang terjalin dari kepemimpinan yang baik maka akan berakhir pada peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan (Kelana & Pogo, 2022). Atas dasar diatas hipotesis dirumuskan menjadi

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang muncul sebagai hasil

evaluasi individu terhadap pekerjaan maupun pengalaman kerja. (Lestari & Jayanegara, 2023). Kondisi ini menggambarkan sejauh mana individu merasa kebutuhan dan ekspektasinya terpenuhi lewat aktivitas profesional yang mereka lakukan di rumah sakit (Chabib & Wahyuningsih, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi adalah bentuk balasan positif ketika perawat merasa puas atas hubungan rekan kerja dan supervise, maka mereka akan membalasnya menggunakan kontribusi suka rela demi kelancaran operasional (I. G. N. P. Wijaya & Dewi, 2021). Karyawan dengan evaluasi emosional yang positif kepada pekerjaanya cenderung memiliki sikap positif yang terlihat pada tindakannya dalam membantu rekan kerja serta menjaga nama baik organisasi (Kurniawan et al., 2022). Pada konteks *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja dipandang seperti bentuk imbalan non-materi yang diterima oleh perawat dari organisasi. Ketika perawat merasa puas pada aspek pekerjaanya, seperti supervisi, kondisi kerja, serta rekan kerja, maka mereka akan cenderung merasa harus membalas perlakuan positif tersebut (Hermawan et al., 2024).

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini merujuk pada lima indikator pada (Cahya & Andri, 2025), berupa atasan, pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji/upah, dan teman sekerja (Cahya & Andri, 2025). Atasan menggambarkan kualitas hubungan antara perawat dengan penyedia secara langsung dalam hal dukungan dan arah. Pekerjaan itu sendiri bersangkutan dengan sejauh apa tugas yang disampaikan terasa bermakna serta terasa sesuai dengan kemampuan perawat. . Promosi meliputi kesan perawat terhadap keadilan serta ketersediaan untuk berkembang dalam karier. Kepuasan terhadap gaji menjelaskan kecocokan antara imbalan finansial yang didapatkan dengan besarnya beban kerja dan tanggung jawab profesional perawat. Teman sekerja menggsambarkan kenyamanan hubungan sosial antar rekan pada lingkungan kerja sehari-hari.

Respon timbal balik tersebut dibuktikan melalui perilaku OCB, di mana perawat secara tulus membantu rekan kerja atau bekerja melebihi standar operasional untuk efektivitas rumah sakit (Liawati, 2023). Penelitian (Permana et al., 2026) di RS Wijayakusuma membuktikan bahwasannya kepuasan kerja memiliki peran yang penting untuk membentuk loyalitas serta perilaku positif perawat. Didukung pada temuan (Cahya & Andri, 2025) Perawat di RS Islam Ibnu Sina Pekanbaru, kepuasan kerja terbukti secara konsisten menjadi pendorong utama timbulnya OCB di sektor kesehatan. Hasil penelitian (Gunarsih & Riyanto, 2025) juga memperkuat argumen bahwasannya kepuasan kerja merupakan elemen krusial yang mengaitkan kondisi kerja dengan munculnya OCB. Pada studinya di Kementerian Perindustrian RI, ditemukan jika lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung pada kenyamanan pegawai, namun secara sistematis membangun kepuasan kerja yang kemudian menjadi penggerak bagi perilaku OCB. Atas dasar tersebut, hipotesis dirumuskan menjadi:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada OCB

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Komitmen organisasi menggambarkan ikatan psikologis antara karyawan dengan organisasi sehingga membuat individu bersedia untuk selalu berpartisipasi untuk pencapaian tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1991; Lestari et al., 2025). Komitmen ini dilihat sebagai bentuk investasi emosional pada hubungan pertukaran sosial. Perawat yang mempunyai komitmen tinggi, terutama komitmen afektif, akan mengenali dirinya dengan visi dan misi rumah sakit. Kondisi ini menimbulkan dorongan internal untuk mengungkapkan loyalitas melalui kegiatan yang melebihi tugas formal organisasi (Lestari & Jayanegara, 2023). Komitmen organisasi berperan sebagai penengah yang menghubungkan sikap internal perawat dengan perilaku di lapangan, terutama ketika memunculkan tindakan ekstra peran (Yuwono et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwasannya komitmen tidak hanya sekadar kepatuhan, akan tetapi bentuk investasi emosional yang mendorong perilaku ekstra peran (Chabib & Wahyuningsih, 2022).

Komitmen organisasi dinilai menggunakan dua indikator yang disusun oleh Allen & Meyer (1997) dalam (Maknunah et al., 2026) berupa komitmen kontinuans serta komitmen normatif. Komitmen kontinuans mencerminkan pertimbangan rasional perawat untuk bertahan dikarenakan memprediksi beban atau risiko yang muncul ketika mereka meninggalkan organisasi. Sementara komitmen normatif mengungkapkan rasa tanggung jawab perawat untuk tetap setia serta berkontribusi kepada rumah sakit sebagai kewajiban yang dipercayainya.

Berlandaskan pada prinsip *reciprocity* SET, komitmen yang kuat menginspirasi perawat untuk membuktikan perilaku OCB selaku bentuk kontribusi terhadap keberlangsungan organisasi (Lestari et al., 2025). Hasil penelitian

(Hermawan et al., 2024) serta (Liawati, 2023) memvalidasi jika komitmen organisasi berpengaruh positif yang kuat pada OCB. Hal ini bermakna jika semakin tinggi loyalitas dan keterikatan perawat terhadap RS Wijayakusuma, maka semakin besar juga kecenderungan untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (Permana et al., 2026) Atas dasar tersebut, hipotesis berikut dirumuskan:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan data primer yang dikumpulkan lewat penyebaran kuesioner kepada perawat RS Wijayakusuma Purwokerto sebagai responden penelitian. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menguji hipotesis yang telah dirumuskan melalui analisis statistik sehingga menghasilkan kesimpulan kesimpulan yang bersifat objektif dan memiliki dasar ilmiah yang kuat (Sugiyono, 2023).

Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2023) keseluruhan objek atau subjek yang memiliki ciri-ciri tertentu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan peneliti untuk diteliti sehingga dapat dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini mencakup seluruh perawat RS Wijayakusuma Purwokerto yang berjumlah 101 orang.
Teknik pengambilan sampel yang digunakan merupakan teknik *non-probability sampling* dengan metode sampel jenuh, Teknik ini menetapkan keseluruhan populasi yang memenuhi kriteria penelitian akan dijadikan responden, sehingga semua perawat yang menjadi bagian dari populasi dilibatkan dalam penelitian ini.

Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian (Sugiyono, 2023). Skala yang digunakan terdiri atas lima alternatif jawaban, yaitu berupa 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S), dan 5 = Sangat Setuju (SS). Pemberian skor tersebut bertujuan untuk mempermudah proses analisis data secara kuantitatif. Instrumen penelitian ini dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang telah divalidasi pada penelitian terdahulu sehingga mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya di lapangan.

Table 2. Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Indikator penelitian	Pernyataan Kuesioner
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengaruh Ideal (idealized influence)	Saya memandang pemimpin sebagai sosok yang dapat dijadikan teladan dalam bekerja.
			Saya menilai pemimpin memperoleh rasa hormat dari para perawat.
		Pemberian motivasi (Inspirational leadership/ motivation)	Pemimpin mendorong saya untuk meningkatkan kinerja.
			Pemimpin memberikan inspirasi kepada saya dalam menjalankan tugas.
		Pengembang an intelektual (intelectual stimulation)	Saya memperoleh bimbingan dan arahan dari pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan.
			Pemimpin memotivasi saya untuk bekerja secara kreatif dan inovatif.
		Pertimbangan individu (individual consideration	Saya merasa diperlakukan secara adil dan baik oleh pemimpin.
			Pemimpin bersedia menerima masukan maupun keluhan yang saya sampaikan.
		Sumber	(Cahya & Andri, 2025)
2.	Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan terhadap pekerjaan	Saya merasa pekerjaan yang saya jalani sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.
			Saya menganggap pekerjaan yang saya lakukan menarik untuk dikerjakan.
		Kepuasan terhadap 1863ystem1863se (pengawasan)	Saya merasa pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin sudah berjalan dengan baik.
			Saya merasa mendapatkan dukungan serta motivasi yang memadai dari pemimpin.
		Kepuasan terhadap promosi	Saya menilai sistem promosi yang diterapkan di rumah sakit telah berjalan dengan baik.

		Kepuasan terhadap gaji	Saya mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri. Saya menerima gaji yang sesuai dengan beban pekerjaan yang saya lakukan.. Saya menerima gaji sesuai dengan jadwal pembayaran yang telah ditetapkan.
		Kepuasan terhadap kondisi kerja	Saya menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja. Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan.
		Sumber	(Cahya & Andri, 2025)
3.	Komitmen Organisasi (X3)	Komitmen Berkelanjutan	Saya merasa bangga menjadi bagian dari rumah sakit ini.
		Komitmen Normatif	Saya memiliki hubungan emosional dengan manajemen rumah sakit. Saya berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi rumah sakit. Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di rumah sakit ini. Saya tidak berniat meninggalkan rumah sakit meskipun mendapat tawaran pekerjaan dari tempat lain. Saya percaya bahwa tetap setia kepada rumah sakit merupakan tindakan yang tepat.
		Sumber	(Maknunah et al., 2026)
4.	Organizational Citizenship Behavior (Y)	Altruisme (membantu)	Saya siap membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa diminta. Saya bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang tidak dapat hadir.
		Courtesy/ menghormati	Saya berupaya membantu mencegah munculnya permasalahan dalam pekerjaan.
		Sportmanship	Saya berusaha menjaga lingkungan kerja agar tetap nyaman dan kondusif. Saya berusaha menyikapi situasi yang kurang menyenangkan agar tidak menimbulkan dampak yang lebih besar. Saya mengambil pelajaran dari setiap permasalahan yang terjadi sebagai bahan perbaikan.
		Civic vertue (tanggung jawab)	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab. Saya tidak mudah mengeluhkan tugas maupun kebijakan yang diterapkan oleh rumah sakit.
		Conscientiousness (disiplin dalam bekerja)	Saya bersedia mematuhi seluruh peraturan yang berlaku di rumah sakit. Saya selalu berusaha hadir tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
		Sumber	(Cahya & Andri, 2025)

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Menurut (Sarstedt et al., 2017), PLS-SEM dalah metode analisis yang dapat mengestimasi model penelitian yang melibatkan beberapa konstruk laten dan indikator secara simultan serta sesuai digunakan untuk tujuan prediksi dan pengujian hubungan antarvariabel.

Pengujian model dilakukan melalui evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan prosedur *bootstrapping* serta menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen berdasarkan nilai koefisien determinasi (*R-Square*).

HASIL DAN ANALISIS

Table 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	17	16.83
	Perempuan	84	83.17
Usia (tahun)	20-25	5	4.95
	26-30	22	21.78
	31-35	51	50.50
	36-40	15	14.85
	>40	8	7.92
Pendidikan	D3 Keperawatan	74	73.27

		D4 Keperawatan	0	0
		S1 Keperawatan	25	24.75
		S2 Keperawatan/ Kesehatan	0	0
		Lainnya	2	1.98
Lama (tahun)	Bekerja	<5	38	27.72
		5-9	35	34.65
		10-14	24	23.76
		15-19	12	11.88
		20-24	2	1.98
		>25	0	0

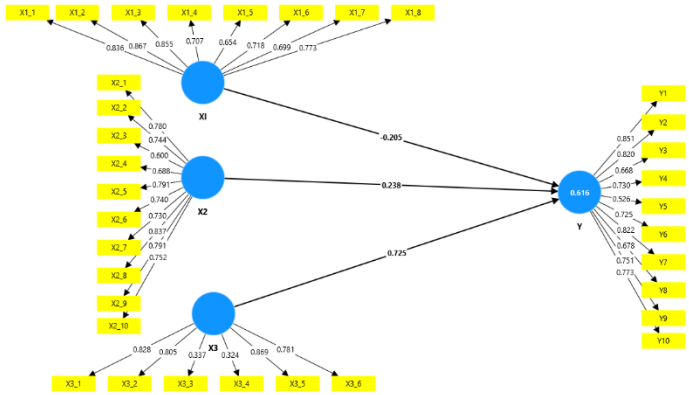
Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Informasi responden pada penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan pada jenis kelamin, mayoritas responden yang mengisi berjenis kelamin perempuan sebanyak 84 orang (83,17%). Di lanjutkan dari kelompok usia, responden terbanyak ada pada rentang usia 31–35 tahun (50,50%). Di lanjutkan dengan responden dengan masa kerja 5–9 tahun adalah kelompok paling dominan dengan persentase 34,65%. Kemudian dari aspek pendidikan, sebagian besar responden penelitian ini berpendidikan D3 Keperawatan (73,27%), dan diikuti S1 Keperawatan (24,75%), serta sebanyak 2 orang (1,98%) berpendidikan Ners (Profesi Ners). Temuan ini mencerminkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh tenaga kesehatan perempuan pada rentang usia yang produktif, dengan pengalaman kerja yang cukup serta kompetensi pendidikan yang selaras dengan tuntutan pekerjaannya.

Outher Model (Measurements Model)

Uji Validitas dan Realiabilitas

Gambar 2. Analisis Uji Outer Loadings



Sumber: SmartPLS 4 (2026)

Hasil pengujian outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan dikatakan valid dikarenakan nilainya sudah melebihi 0,70. Pada tahap sebelumnya, dilakukan eliminasi terhadap beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Indikator yang dikeluarkan dari model meliputi X1.3 , X1.5, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X3.3, X3.4, Y3, Y5, Y4 dan Y8. Selain itu, syarat terpenuhinya validitas konvergen pada suatu konstruk juga ditunjukkan oleh perolehan nilai AVE yang memiliki nilai di atas 0,50 (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Pengujian ini sangat penting untuk membuktikan jika indikator penyusun dapat merepresentasikan konstruk yang sedang diteliti dengan akurat. Dengan demikian, berdasarkan nilai outer loading dan AVE yang memenuhi kriteria, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen.

Tabel 3. Construct Reliability and Validity

Item	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KT (X1)	0.879	0.886	0.912	0.675
KK (X2)	0.902	0.914	0.922	0.629
KO (X3)	0.846	0.864	0.896	0.682
OCB (Y)	0.903	0.911	0.923	0.633

Sumber: Data Primer yang diolah, (2026)

Evaluasi reliabilitas model diukur melalui indikator Cronbach's Alpha serta Composite Reliability (CR) dengan ketetapan nilai harus melebihi 0,70 agar instrumen dinyatakan reliabel (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Berdasarkan data pada Tabel 3, keseluruh variabel penelitian memperlihatkan tingkat konsistensi yang baik dikarenakan perolehan nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability (CR) secara menyeluruh sudah sukses melebihi ambang batas > 0,70. Di samping itu, pengujian terhadap validitas konvergen juga terpenuhi dengan optimal karena hasil nilai AVE untuk setiap konstruk laten tercatat melebihi standar 0,50. Hasil-hasil numerik ini membuktikan bahwa keseluruhan indikator memiliki konsistensi internal yang kuat serta mampu menggambarkan konstruk yang diuji dengan sangat unggul.

Tabel 4. *Discriminant Validity (Fornell-Larcker)*

Variabel	KT (X1)	KJ (X2)	KO (X3)	OCB (Y)
KT (X1)	0.821			
KK (X2)	0.772	0.793		
KO (X3)	0.642	0.769	0.826	
OCB (Y)	0.509	0.667	0.795	0.796

Sumber: Data Primer yang diolah, (2026)

Pengujian validitas diskriminan dalam model dilakukan melalui metode Fornell-Larcker Criterion, di mana nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4, bisa dilihat bahwa setiap variabel penelitian telah mencatatkan nilai akar AVE yang melebihi koefisien korelasi antarvariabel di sekitarnya. Hasil empiris menegaskan jika tidak terdapat tumpang tindih antarvariabel dikarenakan seluruh instrumen sudah memenuhi syarat validitas diskriminan, sehingga tiap instrumen terbukti mampu mengukur konsep teoretisnya secara unik dan spesifik.

Model Struktural *(Inner Model)*

R-Square

Tabel 5. *R-Square*

Variabel	R-square	R-square adjusted
Organizational Citizenship Behavior	0.643	0.632

Sumber: Data Primer yang diolah, (2026)

Berlandaskan pada hasil analisis data pada Tabel 5, nilai Adjusted R-Square 0,632. Hal ini membuktikan jika variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, serta Komitmen Organisasi secara simultan berkontribusi dalam menjelaskan perubahan perilaku OCB perawat sebesar 64,3%, sedangkan 35,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup pada model struktural di penelitian ini. Berdasarkan ambang batas yang ditetapkan oleh Hair et al. (2017), nilai R^2 atau Adjusted $R^2 \geq 0,50$ dinilai sebagai moderat dan $\geq 0,75$ dinilai sebagai substansial, sehingga perolehan nilai Adjusted R-Square sebesar 0,632 dalam penelitian ini tergolong dalam kategori moderat, yang mengindikasikan model memiliki daya prediksi yang cukup baik dalam menjelaskan variasi OCB perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto.

Uji Hipotesis

Evaluasi signifikansi hubungan antarvariabel dalam model SEM-PLS bersandar pada nilai P-Values dan T-Statistics. Merujuk pada panduan (Sarstedt et al., 2017), sebuah jalur hubungan dinyatakan signifikan pada tingkat kekeliruan 5% apabila nilai P-Values berada di bawah angka 0,05 serta didukung oleh capaian T-Statistics yang menembus ambang batas > 1,96 pada pengujian dua arah (two-tailed) atau > 1,65 bagi model pengujian satu arah (one-tailed). Di samping itu, orientasi arah pengaruh (apakah bersifat positif atau negatif) antar-konstruk laten tersebut dapat diidentifikasi secara langsung melalui simbol matematika yang tertera pada nilai koefisien Original Sample.

Tabel 6. *Direct Effects & Spesific Indirect Effects*

Item	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic	P Values	Deskripsi
KT→OCB	-0.098	-0.094	0.97	1.004	0.316	Ditolak
KK→OCB	0.200	0.189	0.128	1.594	0.111	Ditolak
KO→OCB	0.701	0.718	0.122	5.734	0.000	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah, (2026)

Tabel 6 menampilkan rangkuman hasil estimasi parameter untuk setiap jalur hubungan konstruk yang diuji pada penelitian ini. Berdasarkan gambaran data tersebut, diperoleh nilai koefisien jalur (original sample) untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional kepada OCB perawat sejumlah --0.098 dengan p-value senilai 0,316 (>0,05). Fakta empiris ini menandakan jika gaya kepemimpinan transformasional belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya perilaku OCB pada perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto, sehingga dinyatakan bahwa H1 ditolak. Selanjutnya, pengujian pada jalur kedua menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,200 dengan p-value 0,111 (>0,05), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat secara parsial belum mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam mendorong peningkatan perilaku OCB, sehingga H2 dinyatakan ditolak. Sementara itu, hasil analisis pada jalur ketiga memperlihatkan nilai koefisien sebesar 0,701 dengan p-value 0,000 (<0,05), yang menegaskan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan untuk mendorong munculnya perilaku extra-role atau OCB pada perawat. H3 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Temuan penelitian ini menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik RS Wijayakusuma sebagai rumah sakit milik TNI yang menggunakan budaya organisasi berbasis hierarki militer. Pada lingkungan kerja yang seperti ini, perawat cenderung menjalankan tugas berdasarkan standar operasional dan instruksi yang telah terstruktur secara ketat, sehingga pendekatan kepemimpinan yang bersifat inspiratif belum bisa menjadi faktor utama dalam mendorong perilaku ekstra peran. Rutinitas klinis yang padat serta tingginya beban tugas juga bisa menyebabkan perawat lebih mengutamakan penyelesaian tanggung jawab formalnya dibandingkan menunjukkan perilaku sukarela tambahan di luar kewajiban pekerjaan.

Hal ini dijelaskan melalui perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa pertukaran sosial dalam organisasi hierarkis lebih banyak didasari oleh kepatuhan pada aturan dan struktur komando dibandingkan rasa kewajiban moral yang tumbuh dari kedekatan pribadi dengan pemimpin, sehingga stimulus kepemimpinan transformasional tidak cukup kuat untuk mendorong OCB secara langsung.

Hasil ini selaras dengan temuan (Idris et al., 2021) yang menyatakan bahwasanya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan pada OCB perawat di rumah sakit. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB hanya bekerja melalui jalur tidak langsung, yaitu dimediasi oleh budaya belajar organisasi dan keadilan organisasi. Hasil serupa pun ditemukan oleh (Mayendri et al., 2025) serta (Hamid et al., 2022) yang menunjukkan bahwa dalam organisasi

dengan struktur kerja formal dan birokratis, kepemimpinan transformasional belum tentu bisa secara langsung mendorong munculnya perilaku ekstra peran karyawan.

Namun demikian, temuan ini tidak sejalan dengan sejumlah penelitian lain yang menemukan hasil yang berbeda, dimana (Hermawan et al., 2024) serta (Cahya & Andri, 2025) secara konsisten membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB tenaga kesehatan. Perbedaan hasil temuan ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi, di mana rumah sakit umum non-militer memiliki budaya kerja yang lebih egaliter sehingga pendekatan transformasional lebih mudah diterima dan direspons oleh karyawan dalam bentuk perilaku OCB. Hal ini juga memperkuat argumen bahwasannya karakteristik organisasi berbasis militer di RS Wijayakusuma menjadi faktor kontekstual yang perlu dipertimbangkan secara serius pada interpretasi hasil penelitian ini.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian mengindikasikan jika kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto secara parsial. Walaupun arah pengaruhnya positif, kekuatannya belum cukup untuk menyatakan signifikan pada konteks penelitian ini. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui dua sudut pandang utama. Yang pertama, perawat di RS Wijayakusuma bekerja dengan sistem yang sangat terstruktur dan berdasarkan prosedur ketat, sehingga kepuasan yang mereka rasakan atau mereka alami belum secara otomatis mendorong mereka untuk berperilaku lebih dari batas tugas formalnya. Kedua, masih adanya fenomena turnover yang terjadi mengindikasikan bahwasanya tidak semua perawat memiliki kehadiran penuh terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya keinginan untuk menunjukkan perilaku kontribusi ekstra semakin melemah.

Berlandaskan Social Exchange Theory (Blau, 1964), ketika kepuasan yang terbentuk masih bersifat parsial, misalnya hanya terpenuhi pada aspek hubungan rekan kerja saja namun belum pada aspek gaji dan promosi, sehingga dorongan timbal balik belum cukup kuat untuk secara mandiri menggerakkan perilaku ekstra peran tanpa dukungan faktor lain seperti komitmen organisasi.

Hasil temuan ini sejalan dengan (Setiani et al., 2023) yang menemukan jika kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta menjelaskan bahwasanya dalam organisasi dengan sistem kerja yang terstruktur, kepuasan kerja semata mata belum mampu mendorong perilaku ekstra peran. (Irnandi et al., 2023) juga menemukan hasil serupa dan menjelaskan bahwa OCB lebih banyak digerakkan oleh faktor psikologis lain seperti komitmen organisasi serta budaya organisasi. Selain itu, (T. E. Wijaya et al., 2024) secara spesifik menemukan bahwa kepuasan kerja lebih efektif mempengaruhi OCB apabila dimediasi oleh komitmen organisasi, bukan sebagai faktor yang berdiri sendiri.

Namun di sisi lain, temuan ini berbeda dengan sejumlah penelitian yang memperoleh hasil berlawanan. (Liawati, 2023) menemukan bahwasanya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada OCB perawat, di mana perasaan dihargai dalam pekerjaan secara langsung mengakibatkan kesediaan untuk membantu rekan kerja secara sukarela. (Cahya & Andri, 2025) juga menemukan hasil yang serupa pada perawat di RS Islam Ibnu Sina Pekanbaru, begitu pula (Gunarsih & Riyanto, 2025) yang membuktikan jika kepuasan kerja menjadi faktor pendorong terkuat terbentuknya OCB di lingkungan kerja pemerintahan. Perbedaan pada hasil penelitian ini kemungkinan dikarenakan berbedanya budaya organisasi serta karakteristik responden, di mana rumah sakit atau instansi dengan sistem kerja yang lebih fleksibel memberikan ruang yang lebih besar bagi kepuasan kerja untuk secara langsung mendorong OCB karyawannya.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam membentuk OCB dibandingkan dua variable sebelumnya dalam model penelitian ini. Perawat yang memiliki emosi dan loyalitas yang tinggi terhadap rumah sakit terbukti lebih rela melakukan perilaku sukarela yang melampaui

deskripsi tugas formalnya. Kondisi ini menjadi sangat relevan dengan konteks RS Wijayakusuma, dikarenakan dalam lingkungan kerja berbasis militer, identifikasi diri terhadap institusi merupakan nilai yang sangat dijunjung tinggi dan menjadi bagian dari nilai profesional perawat sehari-hari.

Hasil ini sejalan dengan perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang mengemukakan jika individu yang memiliki keterikatan psikologis kuat dengan organisasinya maka akan menunjukkan perilaku timbal balik positif melalui tindakan ekstra peran.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Liawati, 2023), serta (Yanti et al., 2025) yang mengatakan jika komitmen organisasi berpengaruh positif pada OCB, khususnya pada profesi perawat. Keseragaman ini diperkuat dengan penelitian (Pujianto et al., 2022) secara spesifik yang mengatakan jika dimensi komitmen afektif menjadi dimensi yang paling kuat dalam mendorong perilaku ekstra peran, sementara (Putri & Fariana, 2024) membuktikan bahwa ketiga dimensi komitmen yaitu afektif, berkelanjutan, serta normatif secara konsisten mendorong karyawan untuk melibatkan jauh melampaui kewajiban formalnya. (Hermawan et al., 2024) juga mengkonfirmasi, semakin tingginya loyalitas serta keterikatan (organisational commitment) karyawan pada organisasi, maka akan semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra peran.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto. Berdasarkan pada hasil pengujian dengan metode PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4 menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan kepada OCB perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto serta menjadi variabel yang paling kuat di penelitian ini. Dengan nilai R-Square sebesar 0.643 mengindikasikan jika kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja serta komitmen organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan perilaku OCB perawat sebesar 64,3%, sedangkan 35,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada sektor Kesehatan. Temuan penelitian ini menunjukan bahwasannya komitmen organisasi berperan penting untuk mendorong perilaku ekstra peran dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional maupun kepuasan kerja. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit agar memperkuat komitmen organisasi perawat melalui peningkatan loyalitas, keberlanjutan, dan rasa memiliki terhadap organisasi guna mendukung terciptanya perilaku OCB yang lebih tinggi.

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu hanya menguji tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan pola yang berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu, karena hanya komitmen organisasi yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sedangkan kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.. Sehingga unuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian ulang dengan variabel dan model konsep yang sama pada populasi perawat di RS Wijayakusuma Purwokerto, guna memastikan apakah pola hasil ini konsisten atau hanya bersifat sementara pada periode pengambilan data tertentu.

Selain itu, unutk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang memiliki potensi memengaruhi OCB, berupa budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja serta persepsi dukungan organisasi, agar memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang memengaruhi perilaku OCB. Penelitian mendatang disarankan untuk menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB maupun antara kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini penting mengingat dalam penelitian ini komitmen organisasi terbukti menjadi satu-satunya variabel yang

berpengaruh langsung secara signifikan, sehingga kemungkinan besar kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja memengaruhi OCB secara tidak langsung melalui komitmen organisasi, bukan secara langsung sebagaimana yang diuji dalam penelitian ini.

Jika pola mediasi terbukti pada penelitian selanjutnya, maka secara teoretis temuan ini akan memperkuat pemahaman bahwa dalam perspektif Social Exchange Theory, komitmen organisasi berfungsi sebagai jalur utama yang menjembatani hubungan timbal balik antara perawat dengan organisasi, sementara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja hanya berperan sebagai pemicu awal yang perlu diterjemahkan lebih dulu menjadi komitmen sebelum akhirnya mendorong OCB. Secara praktis, hal ini mengindikasikan bahwa manajemen rumah sakit sebaiknya tidak memperlakukan program kepemimpinan dan peningkatan kepuasan kerja sebagai intervensi yang berdiri sendiri, melainkan perlu memastikan bahwa kedua upaya tersebut secara konsisten diarahkan untuk memperkuat komitmen perawat terhadap organisasi, karena pada akhirnya komitmen inilah yang menjadi penentu utama munculnya perilaku ekstra-peran di kalangan perawat.

REFERENSI

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory : Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, *January*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Boniol, M., Kunjumen, T., Nair, T. S., Siyam, A., Campbell, J., & Diallo, K. (2022). The global health workforce stock and distribution in 2020 and 2030 : a threat to equity and ‘ universal ’ health coverage ? *BMJ Global Health*, 1–8. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009316

Cahya, M. D., & Andri, S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) perawat rawat inap RS Islam Ibnu Sina Pekanbaru. *ECo-Buss: Economics and Business*, *7*(3). https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1801

Chabib, W. N., & Wahyuningsih, T. H. (2022). Komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap organizational citizenship behavior. *Cakrawangsa Bisnis*, *3*(1), 97–110. https://doi.org/10.35917/cb.v3i1.303

Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). *Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender*. https://doi.org/10.3390/ijerph19010233

Ghozali, . Imam, & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris* (1st ed.). Yoga Pratama.

Gunarsih, & Riyanto, S. (2025). The influence of employee motivation and work environment on organizational citizenship behavior mediated by employee job satisfaction at the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia. *International Conference on Sustainable Economics, Management, and Accounting (ICSEMA 2025)*, *01*(01), 1000–1007. https://doi.org/10.32424/icsema.1.1.297

Hamid, F. A., Widodo, S. E., & Buchdadi, A. D. (2022). The influence of transformational leadership, emotional intelligence, organizational climate, and teamwork towards organizational citizenship behavior of civil servants. *International Journal for Applied Information Management*, *2*(3), 26–39. https://doi.org/10.47738/ijaim.v2i3.35

Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(7), 1–16. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194

Herminingsih, A., & Wartikah. (2025). The effect of job satisfaction, organizational communication and organizational commitment on organizational citizenship behavior (study at PT Selamanya Sukses Abadi). *Eduvest*, *5*(4), 4671–4684. https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i4.51107

Ibrahim, I. A., El-monshed, A. H., Altheeb, M., & El-sehrawy, M. G. (2024). Transformational Leadership ,

Psychological Empowerment , and Organizational Citizenship Behaviors among Nursing Workforce : A Single Mediation Analysis. *Journal of Nursing Management*, *2024*, 11. https://doi.org/10.1155/2024/9919371

Idris, AS, N., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, *7*(December), e08652. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08652

Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021). *Status Quos Are Made to be Broken : The Roles of Transformational Leadership , Job Satisfaction , Psychological Empowerment , and Voice Behavior*. https://doi.org/10.1177/21582440211006734

International Council of Nurses. (2025). *International Nurses Day 2025: Caring for Nurses Strengthens Economies*. https://www.icn.ch/sites/default/files/2025-04/ICN_IND2025_report_EN_A4_FINAL_0.pdf

Irnandi, A., Wardhani, R. K., & Muttaqien, Z. (2023). Pengaruh komitmen, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pegawai. *Target : Jurnal Manajemen Bisnis*, *5*(2), 219–228. https://doi.org/10.30812/target.v5i2.3458

Kelana, R. R., & Pogo, T. (2022). The influence of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB): Study at St Carolus Hospital Jakarta. *Dinasti International Journal of Management Science*, *3*(5), 961–975. https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5

Kurniawan, I. S., Felicia, R. R. P., & Z, M. S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai dan staf kantor Kapanewon Panjatan. *Management Development and Applied Research Journal*, *4*(2), 46–54. https://doi.org/10.31605/mandar.v4i2.1689

Lestari, & Jayanegara. (2023). Influence of transformational leadership, job satisfaction, and organisational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) in XYZ hospital nurses in Lampung. *Enrichment: Journal of Management*, *13*(5). https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i5.1698

Lestari, P. E. C., Astiti, N. P. Y., & Adhika, I. N. R. (2025). Pengaruh transformational leadership dan organizational commitment terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Sekretariat DPRD Kabupaten Gianyar. *Jurnal Emas*, *6*(8), 1791–1810. https://doi.org/10.36733/emas.v6i8.12322

Liawati. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan organization citizenship behavior (OCB) pada PT Zaytuna Ufuk Abadi. *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, *3*(1), 186–196. https://doi.org/10.32493/arastirma.v3i1.32007

Maknunah, S. N., Widhiandono, H., Bagis, F., & Haryanto, T. (2026). Understanding Organizational Commitment in Public Hospitals : Insights from Work-Life Balance , Perceived Organizational Support , and Job Satisfaction. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, *9*(1), 305–320. https://doi.org/10.57178/paradoks.v9i1.2060

Mayendri, Y. V., Sari, V. N., & Pondrinal, M. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) dengan job satisfaction sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Padang Pariaman. *Indonesian Research Journal on Education*, *5*(3), 32–39. https://doi.org/10.31004/irje.v5i2.2133

Muliany, F., Utami, T. W., Avian, Z. B. N., Salabi, A., & Ismail, N. (2024). Dampak Stres Kerja , Dukungan Sosial , dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bismis Islam*, *5*(11), 5475–5486. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i11.5854

Novianti, K. R. (2020). Does Organizational Commitment Matter? Linking Transformational Leadership With Organizational Citizenship Behavior (Ocb. *Journal of Applied Management (JAM)*, *200*, 335–345. https://doi.org/10.21776/ ub.jam.2021.019.02.09

Permana, D. P., Suyoto, Miftahuddin, M. A., & Endratno, H. (2026). Pengaruh motivasi kerja, beban kerja dan organizational citizenship behavior terhadap loyalitas perawat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Wijayakusuma Purwokerto. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *10*(1), 1169–1190. https://doi.org/10.31955/mea.v10i1.7138

Putri, J. A., & Fariana, A. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap

organizational citizenship behavior (studi pada PT Victoria Insurance). *Jumek: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *2*(2). https://doi.org/10.59024/jumek.v2i2. 336

Ridha, A., & Citta, A. B. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior pada PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk. *Journal of Innovative and Creativity*, *6*(1), 4536–4541. https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.7509/doi.org/

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

Setiani, Siswanto, & Robithoh, S. (2023). Revisiting the effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, *8*(2), 125–142. https://doi.org/10.22515/shirkah.v8i2.532

Suar, H. P. N. (2023). Implementasi Konsep Negara Kesejahteraan dalam BPJS Kesehatan pada Rumah Sakit Militer (Studi : Rumah Sakit Angkatan Udara dr.Esnawan Antariksa). *JURNAL KEBIJAKAN KESEHATAN INDONESIA : JKKI*, *12*(01), 35–46. https://doi.org/10.22146/jkki.80048

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (ed.); 2nd ed.). Alfabeta.

Wang, X., Qin, Y., Mao, Q., & Wang, J. (2026). *Psychological contract , psychological capital , career plateau , and job embeddedness among early-career nurses : a serial mediation model*. *May*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1822548

Wijaya, I. G. N. P., & Dewi, A. S. K. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior karyawan pada Wisata Beach Inn. *E-Jurnal Manajemen*, *10*(10), 948–967. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i10.p01 ISSN

Wijaya, T. E., Rochani, R., Rochman, T., Industri, T., Teknik, F., & Maret, U. S. (2024). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. *23*(1), 18–27. https://doi.org/10.20961/performa.23.1.83691

World Health Organization. (2025). *State of the World's Nursing 2025*. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/a4173924-a18f-49b6-8bd1-9c2a4a098980/content

Yanti, S. K., Qowi, N. H., & Ubudiyah, M. (2025). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior among nurses. *Jurnal Keperawatan Florence Nightingale (JKFN)*, *8*(2), 142–148. https://doi.org/10.52774/jkfn.v8i2.392

Yuwono, H., Eliyana, A., Agung Dharmawan Buchdadi, Hamidah, & Nurul Iman Abdul Jalil. (2023). Triple mediation of attitude to bridge transformational leadership on organizational citizenship behavior. *PLOS ONE*, 1–21. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281220