

# PENGARUH PAY SATISFACTION TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DIMEDIASI WORK ENGAGEMENT

Arifin<sup>1</sup>, Zakhyadi Ariffin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Lambung Mangkurat, Jl. Brig Jend. Hasan Basri, Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia  
Email: [arifin.cyulm@gmail.com](mailto:arifin.cyulm@gmail.com)

## Article History

Received: 20-08-2023

Revision: 25-10-2023

Accepted: 26-12-2023

Published: 30-04-2024

**Abstract.** This study aims to test and analyze the effect of Pay Satisfaction on Organizational Citizenship, the effect of Pay Satisfaction on Work Engagement, the effect of Work Engagement on Organizational Citizenship behavior, and the effect of Pay Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior through ASN Work Engagement in Pambalah Batung General Hospital. This study used a quantitative method, with a cross-sectional time dimension. the sample in this study was about 159 people. The data analysis used is descriptive analysis and to test the effect of the model on the PLS-based structure. The results showed that there was an effect of Pay Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, there was an effect of Pay Satisfaction on Work Engagement, there was an effect of Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior and there was an effect of Pay Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior through ASN Work Engagement at Pambalah Hospital Batung. Suggestions to Pambalah Batung General Hospital need to pay attention to employee Pay Satisfaction because Pay Satisfaction has an impact on Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement and Work Engagement also has an impact on Organizational Citizenship Behavior. If these variables can be considered, of course they will have an impact on the services to the community provided by the Pambalah Batung Hospital

**Keywords:** Pay Satisfaction, Organizational Citizenship, Work Engagement

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Citizenship, pengaruh Pay Satisfaction terhadap Work Engagement, pengaruh Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior dan pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Work Engagement ASN di RSUD Pambalah Batung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan dimensi waktu cross sectional. Sampel dalam penelitian ini adalah sekitar 159 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan untuk menguji pengaruh dari model pada struktural berbasis PLS. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh Pay Satisfaction terhadap Work Engagement, terdapat pengaruh Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior serta terdapat pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Work Engagement ASN di RSUD Pambalah Batung. Saran kepada RSUD Pambalah Batung perlu memperhatikan Pay Satisfaction karyawan dikarenakan Pay Satisfaction berdampak pada Organizational Citizenship Behavior melalui Work Engagement serta Work Engagement juga berdampak pada Organizational Citizenship Behavior. Apabila variable- variabel ini dapat diperhatikan tentunya berdampak pada pelayanan kepada masyarakat yang diberikan oleh RSUD Pambalah Batung

**Kata Kunci:** Pay Satisfaction, Organizational Citizenship, Work Engagement

**How to Cite:** Arifin & Ariffin, Z. (2024). Pengaruh Pay Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Work Engagement. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4 (1), 46-61. <http://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i1.168>

## PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade terakhir, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi topik penelitian yang penting karena krusialitas bagi kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi tidak hanya mencakup tingkat kinerja organisasi yang tinggi tetapi juga kesejahteraan pekerja dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Mempromosikan partisipasi aktif dan inisiatif pekerja sangat penting tetapi juga bisa menjadi tugas yang sulit untuk diselesaikan. Hal ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi mengingat semua perilaku atau tindakan yang dilakukan karyawan berdasarkan inisiatif mereka sendiri dengan cara diskresioner (melampaui persyaratan peran mereka), berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Pentingnya perilaku sukarela dan disengaja karyawan untuk organisasi disebut OCB (Andrade Cláudia & Neves Paula C, 2022).

OCB sebagai perilaku *extrarole* yang memiliki efek positif pada kinerja organisasi dan pertumbuhan, selalu menjadi fokus di bidang perilaku organisasi (Bennett & Lemoine, 2014). OCB merupakan perilaku individu ekstra yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Luthans, 2011). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan produktivitas individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya produktivitas individual mempengaruhi produktivitas kelompok kerja atau tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu organisasi milik Pemerintah Daerah yang terkait dengan pelayanan kesehatan adalah RSUD Pambalah Batung. RSUD Pambalah Batung diharapkan dapat memberikan pelayanan Kesehatan yang berkualitas, khususnya kepada masyarakat di Kabupaten Hulu Sungai Utara dan sekitarnya, untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang memadai. Mengingatnya besarnya tuntutan, RSUD Pambalah Batung harus mampu meningkatkan pelayanan hingga kualitas sangat baik dengan tantangan berupa target dan realisasi kepuasan pasien yang meningkat setiap tahunnya, oleh karena itu RSUD Pambalah Batung memerlukan pegawai yang mau bekerja melebihi tuntutan tugas dan mengusahakan produktivitas kerjanya lebih dari hasil yang diharapkan, sehingga RSUD Pambalah Batung dapat mempertahankan Akreditasi tingkat Paripurnanya.

RSUD Pambalah Batung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat memiliki jumlah pegawai sebanyak 585 orang yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara sebanyak 269 orang, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sebanyak 10 orang dan kontrak sebanyak 306 orang yang di tempatkan dimasing-masing divisi sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Walaupun jumlah pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas

dengan baik, realitasnya berdasarkan data penelitian ini dapatkan dari Analis Tata Usaha Sub Bagian Umum dan Kepegawaian RSUD Pambalah Batung terdapat indikasi permasalahan dimana pegawai belum memiliki OCB yang memadai.

Berdasarkan data Pelaporan Masuk Kerja dan Tidak Masuk Kerja di RSUD. Pambalah Batung, terjadi peningkatan jumlah pegawai yang tidak hadir pada tahun 2022. Selain itu, terjadi fluktuasi jumlah pegawai yang datang terlambat, dan peningkatan pegawai pulang cepat. Sehingga menunjukkan pegawai belum memiliki *Conscientiousness* dalam bekerja seperti pegawai belum memiliki kerelaan bekerja lembur tanpa mempertimbangkan upah dan belum mematuhi regulasi RSUD. Selain data dalam penelitian ini dapatkan dari Analis Tata Usaha Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dengan melakukan wawancara dan menemukan indikasi penyebab rendahnya OCB pada RSUD Pambalah Batung sebagai akibat dari rendahnya kepuasan gaji pegawainya, beliau menyebutkan bahwa Tambahan Perbaikan Penghasilan (TPP) mereka kecil dibandingkan RSUD Kabupaten tetangga.

Peraturan Bupati Kabupaten Hulu Sungai Utara, 2022 Nomor 18 Tahun 2022 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan bagi Aparatur Sipil Negara Bidang Pertama mendapat Tambahan Perbaikan Penghasilan Rp. 700.000,- dengan kelas jabatan 8 sedangkan Kabupaten tetangga misalnya Balangan sesuai (Peraturan Bupati Kabupaten Balangan, 2022) Nomor 69 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Balangan Nomor 13 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan bagi Aparatur Sipil Negara, untuk JF Bidang Pertama mendapat Tambahan Perbaikan Penghasilan Rp. 4.290.000,- dengan kelas jabatan 8 hal ini sangat berbeda jauh dan jumlah selisih yang cukup besar dengan persentase 83.7% lebih banyak Tambahan Perbaikan Penghasilan Kabupaten Balangan Rp. 3.590.000,-.

Beban kerja disetiap Rumah Sakit Daerah hampir sama beratnya, terutama bagi mereka yang bekerja di unit gawat darurat atau ICU. Mereka harus mampu bekerja dengan cepat dan efisien dalam situasi yang sulit dan penuh tekanan, sering kali bekerja selama berjam-jam tanpa henti. Tidak hanya itu, mereka juga harus mampu menangani pasien dengan berbagai kondisi medis yang berbeda, dari yang ringan hingga yang berat, termasuk pasien yang memiliki penyakit menular yang dapat menimbulkan risiko bagi kesehatan mereka sendiri. Tidak sesuai pendapatan dan beban kerja membuat mereka merasa tidak dihargai, hal ini dikenal dengan rendahnya *Pay Satisfaction* dimana struktur gaji RSUD belum bersifat adil, informasi yang diberikan RSUD tentang masalah gaji, kurang konsistensi kebijakan gaji RSUD, dan adanya perbedaan gaji antar pekerjaan di RSUD serta cara RSUD mengelola pembayaran gaji masih belum sesuai harapan.

Miceli & Mulvey (2000) mendefinisikan bahwa kepuasan gaji adalah sentimen yang menyenangkan dari pekerja terhadap gaji mereka. Kepuasan gaji sangat penting guna mengurangi masalah administratif dan meningkatkan prestasi kerja. (Schlep, 1985) menyimpulkan bahwa gaji adalah salah satunya imbalan yang paling penting karena menginspirasi pekerja untuk mendapatkan imbalan tambahan (Farooq *et al.*, 2020). Kepuasan gaji merupakan salah satu *predictor Organizational Citizenship Behavior* (Farooq *et al.*, 2020). Penelitian dengan tema *Pay Disparity among Employees of the Federal Government of Pakistan and the Mediating Role of Motivation between Pay Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior* karya (Farooq *et al.*, 2017) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan terhadap gaji yang diberikan oleh organisasi berpotensi membuat mereka berperilaku *extra role*.

Ningsih & Arsanti., (2014) melaporkan temuan yang berbeda, bahwa kepuasan kerja yang mencakup kepuasan gaji tidak berdampak pada OCB. Hal ini diperjelas oleh (Pohan, *et al.*, 2021) dalam kajian Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB, bahwa kompensasi yang besar dan mencukupi kebutuhan karyawan baik finansial maupun non finansial menurunkan OCB karyawan, mereka menjadi enggan membantu rekan kerjanya. Hasil penelitian dengan judul *Work Engagement as Mediator between Job Characteristics and Positive and Negative Extra-Role Behavior* oleh (Sulea *et al.*, 2012) menemukan potensi keterlibatan kerja dapat merangsang dan menghambat OCB melalui hubungan tidak langsung dengan perilaku peran ekstra yang lebih kuat ke merangsang OCB. Analisis efek tidak langsung lainnya *The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction And Turnover Intention* oleh (Ali Memon *et al.*, 2017) menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan *turnover intention*. Temuan dari penelitian menegaskan pentingnya kepuasan gaji sebagai kunci untuk mencapai tingkat keterlibatan kerja (*Work Engagement*) yang lebih tinggi.

Sebagai justifikasi dan pisau analisis penelitian, penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958) yang menegaskan perilaku sosial muncul akibat pertukaran sosial yang saling menguntungkan dari waktu ke waktu dan bertumpu pada norma timbal balik untuk membalas perlakuan (Cook *et al.*, 2013). Artinya, perilaku *Good Citizenship* ditunjukkan pimpinan tidak hanya perwujudan keadilan imbalan yang diberikan organisasi saja, melainkan akibat dari adanya imbalan yang adil sebagai pertukaran atas kontribusi mereka, cenderung lebih mungkin membuat mereka sangat merasa terikat dengan organisasi. Perasaan terikat dengan organisasi, dikenal *Work Engagement* merupakan perasaan positif, motivasi dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan semangat,

dedikasi dan penghayatan, sehingga pegawai melakukan pekerjaan dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat (Schaufeli & Bakker, 2004). Hal ini tentunya sangat mungkin berdampak positif pada OCB.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji dan menganalisis pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di RSUD Pambalah Batung, (2) menguji dan menganalisis pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Work Engagement* ASN di RSUD Pambalah Batung, (3) menguji dan menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di RSUD Pambalah Batung, (4) menguji dan menganalisis pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* ASN di RSUD Pambalah Batung.

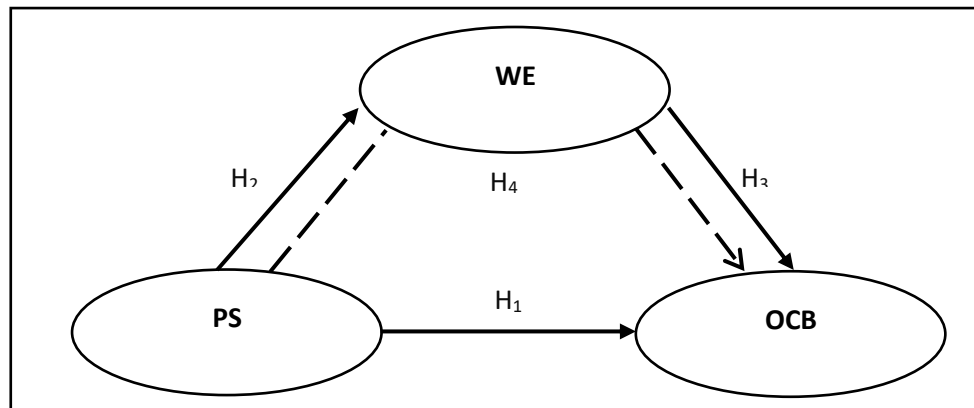
## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan dimensi waktu *cross sectional* (data dikumpulkan dari sampel pada suatu periode singkat - *single point' in time*). Merujuk pada tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu untuk menyelidiki pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening, maka penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian eksplanatori. Penelitian ini berupaya mengembangkan penjelasan baru dan memberikan bukti empiris untuk mengkonfirmasi penjelasan tersebut dengan analisa verifikatif.

Analisa verifikatif dilakukan dengan uji *statistic Structural Equational Modelling* (SEM) bertujuan mengetahui hubungan kausalitas antar variabel melalui pembuktian hipotesis ditolak atau diterima (Nazir, 2013). Penggunaan *Structural Equational Modelling* (SEM) pada penelitian ini atas dasar pertimbangan bahwa variabel penelitian ini secara langsung tidak bisa diukur (variabel laten) tetapi dibentuk oleh dimensi dan indikator variabel tersebut dan *Structural Equational Modelling* (SEM) mampu menganalisis model pengukuran dimensi atau indikator variabel; bermanfaat dalam mengkaji korelasi sebab akibat pengaruh langsung maupun tidak langsung; memiliki kemampuan untuk menjelaskan relasi dan besaran antar variabel penelitian; serta sangat baik digunakan apabila sampel penelitian lebih dari 50. Unit penelitian ini adalah *individual level of analysis*. Subjek penelitian adalah ASN di RSUD Pambalah Batung.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap RSUD Pambalah Batung yang berjumlah 269 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sampling *Probability*, Penentuan sampel menggunakan tabel Krejcie dan Morgan (1970), sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sekitar 159 orang. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel laten

yaitu variabel independent/eksogen (*Pay Satisfaction*) dengan indikator *Level*, *Benefits*, dan *Raise*. Intervening variabel yaitu *work engagement* dengan dimensi *Vigor* (semangat), *Dedication* (dedikasi), dan *Absorption* (penyerapan). Dependen/endogen (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan dimensi *Altruism*, *Conscientiousness*, *Courtesy*, *Sportsmanship* dan *Civic virtue*.



**Gambar 1.** Pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* ASN RSUD Pambalah Batung.

Hipotesis uji dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis 1: *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis 2: *Pay Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagemen*

Hipotesis 3: *Work Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavio*

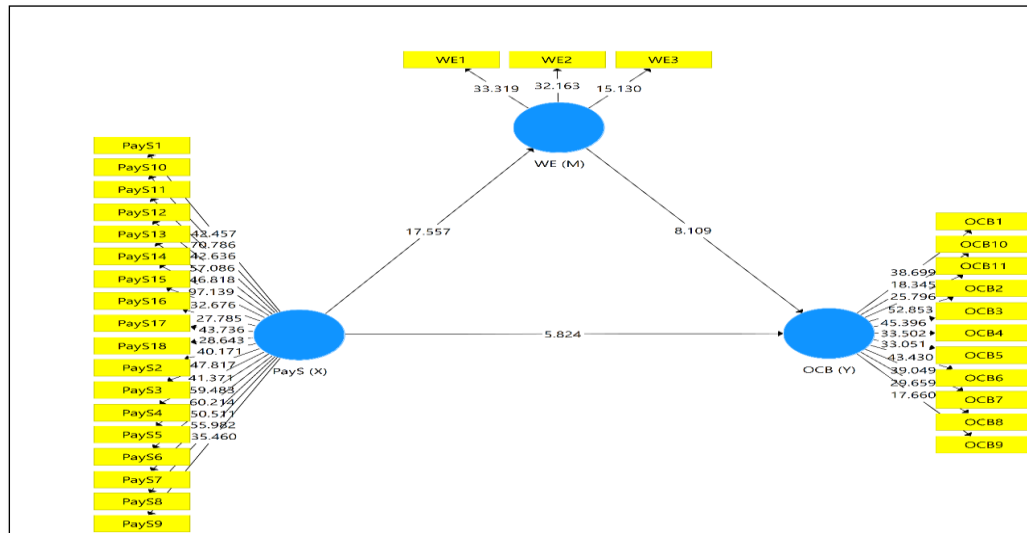
Hipotesis 4: *Pay Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis PLS (*Partial Least Squares*) dengan bantuan *software Smart PLS*. Keunggulan analisis PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen (Ghozali & Hengky, 2014). Analisis data menggunakan PLS dilakukan dalam 3 proses tahapan meliputi konseptualisasi model, menggambar diagram jalur dan evaluasi model (Ghozali & Hengky, 2014).

## HASIL

Pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dimediasi *Work Engagement* Studi Pada ASN di RSUD Pambalah Batung Amuntai menggunakan Inner Model, yang dianalisis dengan melihat signifikansi

hubungan antar konstruk yang ditunjukkan oleh nilai *t statistic* dan *p value* yang dihasilkan dari output PLS Bootstrapping.



Gambar 1. Bootstrapping

Berdasarkan hasil perhitungan gambar 2 Bootstrapping di atas, menunjukkan bahwa *Pay Satisfaction* berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dikarenakan nilai *t statistic* yang diperoleh sebesar  $5,824 \geq 1,96$  dan *Pay Satisfaction* berhubungan dengan *Work Engagement* dikarenakan nilai *t statistic* yang diperoleh sebesar  $17,557 \geq 1,96$  serta *Work Engagement* berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dikarenakan nilai *t statistic* yang diperoleh sebesar  $8,109 \geq 1,96$ .

### Direct Effect

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria yang digunakan (1) Koefisien Jalur (Path Coefficient), (2) Jika nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat naik, (3) Jika nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat naik, maka nilai variabel endogen menurun, dan (4) Nilai Probabilitas/ Signifikasi (P-Value):

**Tabel 1.** Koefisien jalur

| Koefisien Jalur                 |                    |                                |                         |                           |          |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------|
| Mean, STDEV, T-Values, P-Val... | Keyakinan Interval | Keyakinan Interval Bias-Dik... | Sampel                  | Salin ke C                |          |
|                                 | Sampel Asli (O)    | Rata-rata Sampel (M)           | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (  O/STDEV  ) | P Values |
| PayS (X) -> OCB (Y)             | 0.363              | 0.362                          | 0.062                   | 5.824                     | 0.000    |
| PayS (X) -> WE (M)              | 0.673              | 0.675                          | 0.038                   | 17.557                    | 0.000    |
| WE (M) -> OCB (Y)               | 0.506              | 0.509                          | 0.062                   | 8.109                     | 0.000    |

Sumber: Hasil olah data primer Smartpls 3

Berdasarkan data di atas, maka disimpulkan bahwa (1) *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ , artinya hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya diterima. Nilai original sample 0,363 yang menunjukkan hubungan antar keduanya positif; (2) *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement* dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ , artinya hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya diterima. Nilai original sample 0,673 yang menunjukkan hubungan antar keduanya positif; (3) *Work Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ , artinya hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya diterima. Nilai original sample 0,506 yang menunjukkan hubungan antar variabel keduanya positif.

### Indirect Effect

Analisis Indirect Effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria yang digunakan yaitu (1) Jika nilai P-Value  $< 0,05$ , maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening “berperan” dalam memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan (2) Jika nilai P-Value  $> 0,05$ , maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel intervening “tidak berperan” dalam memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 2.** Efek tidak langsung

| Efek Tidak Langsung Spesifik    |                    |                                |                         |                           |          |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------|
| Mean, STDEV, T-Values, P-Val... | Keyakinan Interval | Keyakinan Interval Bias-Dik... | Sampel                  | Salin ke Clipboard:       | Fo       |
|                                 | Sampel Asli (O)    | Rata-rata Sampel (M)           | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (  O/STDEV  ) | P Values |
| PayS (X) -> WE (M) -> OCB (Y)   | 0.341              | 0.343                          | 0.043                   | 7.992                     | 0.000    |

Berdasarkan tabel data di atas, maka disimpulkan bahwa *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimediasi *Work Engagement* dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ , artinya hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya diterima. Nilai original sample 0,341 yang menunjukkan hubungan antar variabel positif.

## DISKUSI

### **Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Pay Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada ASN di RSUD Pambalah Batung. Hasil analisis statistik dengan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05) menunjukkan bahwa hubungan ini adalah nyata dan bukan kebetulan semata. Sehingga, hipotesis H1 yang telah diajukan sebelumnya diterima. Lebih lanjut, nilai original sample sebesar 0,363 menunjukkan adanya hubungan positif antara *Pay Satisfaction* dan OCB. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan ASN terhadap gaji yang diterima, semakin mungkin mereka akan menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih positif dan proaktif di RSUD Pambalah Batung. Berdasarkan hasil pengujian H1 ini, dapat disimpulkan bahwa *Pay Satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada ASN di RSUD Pambalah Batung. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajemen RSUD Pambalah Batung untuk lebih memperhatikan aspek kepuasan terhadap gaji maupun tunjangan lainnya dalam upaya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih aktif dan berkontribusi bagi keberhasilan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini sejalan dengan kajian empiris yang dilakukan Farooq *et al.*, (2020) menunjukkan hasil yang sama bahwa *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, hal ini mengindikasikan apabila pegawai suatu organisasi merasa puas akan gaji yang diberikan, baik dalam bentuk materil maupun non materil, diasumsikan seimbang dengan kontribusi yang ia berikan kepada organisasi, maka ia akan semakin bersedia menunjukkan perilaku sukarela untuk berkontribusi lebih banyak dan penuh demi perkembangan organisasi.

### **Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Work Engagement**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement* pada subjek penelitian. Dengan nilai p-value sebesar

0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu 0,05, hipotesis yang diajukan sebelumnya diterima. Pengaruh positif antara *Pay Satisfaction* dan *Work Engagement* juga didukung oleh nilai original sample sebesar 0,673. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan terhadap gaji (*Pay Satisfaction*), semakin tinggi pula tingkat keterlibatan dalam pekerjaan (*Work Engagement*) yang ditunjukkan oleh subjek penelitian. Temuan ini memberikan bukti kuat bahwa kepuasan terhadap gaji merupakan faktor penting yang mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Keterlibatan dalam pekerjaan ini mencakup rasa antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengujian H2 pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *Work Engagement* pada subjek penelitian. Hasil ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan melalui peningkatan kepuasan terhadap gaji maupun tunjangan lainnya. Peningkatan keterlibatan karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan kualitas pekerjaan secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini di dukung juga dengan temuan penelitian (Jung & Yoon, 2015) serta sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan (Salleh *et al.*, 2015) menunjukkan kepuasan karyawan akan bayaran yang diberikan organisasi akan meningkatkan semangat, dedikasi dan penghayatan dalam bekerja (Jung & Yoon, 2015; Salleh *et al.*, 2015). Kepuasan terhadap gaji akan meningkatkan motivasi karyawan, perasaan *Pay Satisfaction* yang adil dan cukup, membuat mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik. *Pay Satisfaction* yang memadai juga membuat karyawan merasa dihargai dan dihormati oleh organisasi, sehingga menimbulkan rasa percaya dan sayang dalam bentuk *Work Engagement*, melakukan pekerjaan sepenuh hati, dengan sangat baik demi keberlangsungan hidup organisasi.

### **Pengaruh Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan hasil pengujian H3 pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *Work Engagement* (keterikatan kerja) dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada subjek penelitian. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Nilai p-value yang rendah mengindikasikan bahwa hubungan antara *Work Engagement* dan OCB

tidak terjadi secara kebetulan semata, melainkan merupakan korelasi yang dapat diandalkan dan memiliki signifikansi statistik. Selain itu, nilai original sample sebesar 0,506 menunjukkan bahwa hubungan antara *Work Engagement* dan OCB bersifat positif. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keterikatan kerja (*Work Engagement*), semakin tinggi pula tingkat perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang ditunjukkan oleh subjek penelitian. Dengan diterimanya hipotesis H3, artinya *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada subjek penelitian. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa lebih terikat dan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih aktif dan berkontribusi secara sukarela di luar tugas-tugas utama mereka.

Hasil penelitian ini memberikan informasi yang berharga bagi manajemen organisasi dalam upaya meningkatkan OCB di lingkungan kerja. Dengan meningkatkan tingkat *Work Engagement* karyawan, perusahaan dapat mendorong lebih banyak partisipasi positif dan proaktif dari karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farid, *et al.*, 2019) yang menemukan bahwa *Work Engagement* berkorelasi positif dengan organizational citizenship behavior. Hal ini sejalan juga dengan penelitian sebelumnya yang telah menyelidiki hubungan antara *Work Engagement* dan Organizational Citizenship Behavior telah mengkonfirmasi positif hubungan antara kedua variabel tersebut. Khususnya mereka yang berpartisipasi organisasi mereka dengan keterlibatan kerja melakukan tindakan altruistik untuk orang lain, seperti antusias menjaga diri, sehingga menciptakan perilaku sosial yang lebih sukses interaksi (Farid, *et al.*, 2019).

*Work Engagement* adalah prediktor terkuat Organizational Citizenship Behavior yang rasional (Rurkkhum & Bartlett, 2012). Layaknya komitmen untuk tujuan organisasi secara aktif menginduksi Organizational Citizenship Behavior (Mathumbu & Dodd, 2013; Runhaar *et al.*, 2013). Ketika employee engagement meningkat, Organizational Citizenship Behavior juga meningkat secara sukarela, sehingga penting meningkatkan komitmen organisasi berupa *Work Engagement* (Abed & Elewa, 2016). Croslanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan sebagai orang cenderung membayar manfaat yang mereka terima dari orang lain, Babcock-Roberson dan Strickland, (2010) menambahkan mereka yang memiliki komitmen dan keterlibatan kerja yang kuat lebih mungkin untuk melakukan tindakan bermanfaat yang dapat membantu orang lain (Sun & Yoon, 2022).

### **Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Work Engagement**

Berdasarkan hasil pengujian H4 pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan hubungan ini dimediasi oleh *Work Engagement* (keterikatan kerja). Hasil analisis statistik menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Artinya, hubungan antara *Pay Satisfaction* dan OCB, yang dimediasi oleh *Work Engagement*, tidak terjadi secara kebetulan semata, melainkan memiliki signifikansi statistik yang dapat diandalkan. Selain itu, nilai original sample sebesar 0,341 menunjukkan bahwa hubungan antara *Pay Satisfaction*, *Work Engagement*, dan OCB adalah positif. Ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan terhadap gaji (*Pay Satisfaction*), semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja (*Work Engagement*), yang pada gilirannya akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada karyawan.

Dengan diterimanya hipotesis H4, hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja (*Work Engagement*) berperan sebagai mediator antara *Pay Satisfaction* dan Organizational Citizenship Behavior. Artinya, ketika karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima, mereka akan cenderung lebih terikat dan terlibat dalam pekerjaan mereka (*Work Engagement*), yang kemudian akan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif dalam bentuk OCB. Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen organisasi dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami keterkaitan antara *Pay Satisfaction*, *Work Engagement*, dan OCB, perusahaan dapat merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap gaji, sehingga mendorong keterikatan kerja yang lebih kuat dan akhirnya meningkatkan partisipasi aktif dan kontribusi sukarela dari karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, mengoptimalkan keterikatan kerja sebagai mediator antara *Pay Satisfaction* dan OCB dapat menjadi langkah yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, positif, dan berorientasi pada kewargaan organisasi yang kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian empiris (Jung & Yoon, 2015) serta (Salleh *et al.*, 2015) menemukan bahwa *Pay Satisfaction* berkontribusi positif signifikan terhadap *Work Engagement* (Jung & Yoon, 2015; Salleh *et al.*, 2015). Begitu pula *Work Engagement* dinyatakan berkontribusi positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Farid, *et al.*, 2019; Hassan *et al.*, 2014; Sulea *et al.*, 2012; Sun & Yoon, 2022). Kombinasi

perasaan puas dan adil akan pembayaran yang diterima oleh pegawai, sesuai dengan kontribusinya, akan menimbulkan komitmen untuk tinggal diorganisasi dalam bentuk *Work Engagement*. Mereka akan menunjukkan semangat kerja yang baik, dedikasi yang utuh, dan penghayatan kerja mendalam, sehingga tanpa disadari menunjukkan perilaku sukarela diluar tugas dan tanggung jawabnya untuk menjaga efisiensi, mencapai tujuan dan memajukan organisasi, hal ini disebut *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menemukan bahwa *Pay Satisfaction* berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sulea *et al.*, 2012), menemukan potensi keterlibatan kerja dapat merangsang dan menghambat OCB melalui hubungan tidak langsung dengan perilaku peran ekstra yang lebih kuat ke merangsang OCB. Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan turnover intention. Temuan dari penelitian ini menegaskan pentingnya kepuasan gaji sebagai kunci untuk mencapai tingkat keterlibatan kerja (*Work Engagement*) yang lebih tinggi (Memon *et al.*, 2017).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa (1) *Pay Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di RSUD Pambalah Batung; (2) *Pay Satisfaction* berpengaruh terhadap *Work Engagement* ASN di RSUD Pambalah Batung; (3) *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di RSUD Pambalah Batung, dan : (4) *Work Engagement* memediasi pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship* ASN di RSUD Pambalah Batung.

## REKOMENDASI

Berdasarkan hasil peneltian di atas, terdapat beberapa hal yang dapat direkomendasikan yaitu perlu ditingkatkan upaya untuk meningkatkan kepuasan pegawai terkait dengan gaji yang diterima. Hal ini dapat mencakup tunjangan dan kompensasi serta hal- hal lainnya yang sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja mereka, yang mana setiap bagian dalam rumah sakit memiliki beban kerja masing- masing. Fokus pada *Work Engagement*: Rumah Sakit perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dengan pekerjaan mereka. Upaya ini dapat mencakup program pelatihan dan pengembangan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pemberian tanggung

jawab yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi. Dalam upaya untuk meningkatkan OCB di RSUD Pambalah Batung, manajemen harus memberikan apresiasi dan pengakuan kepada pegawai yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung juga dapat mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih banyak

## REFERENSI

- Abed, F., & Elewa, A. H. (2016). The Relationship between Organizational Support, *Work Engagement* and Organizational Citizenship Behavior as Perceived by Staff Nurses at Different Hospitals. IOSR (International Organization of Science Research. *Journal of Nursing and Health Science*, 05(04), 113–123.
- Agustini Srimulyani, V., & Budi Hermanto, Y. (2022). Analysis of Employee Engagement as a Mediator of the Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Justice, and Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2), 202–220. <http://jdm.unnes.ac.id>
- Ali Memon, M., Noor Rosli Baharom, M., & Salleh, R. (2017). The Mediating Role of *Work Engagement* between *Pay Satisfaction* and Turnover Intention. In *International Journal of Economics, Management and Accounting* (Vol. 25, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/317304052>
- Andrade Cláudia, & Neves Paula C. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT Rineka Cipta.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, 311–317.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In: DeLamater, J., Ward, A. (eds) *Handbook of Social Psychology. Handbooks of Sociology and Social Research. Handbook of Social Psychology*. (2013). *Belanda: Springer Netherlands*.
- Farid, et al. (2019). Employees' Perceptions of CSR, *Work Engagement*, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *Int J Environ Res Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>.
- Farooq, N., Bilal, H., & Khalil, S. H. (2020). Pay Discrepancy and the Mediating Role of Job Satisfaction between *Pay Satisfaction* and Organizational Citizenship Behavior: A Case of the Federal Government of Pakistan FULL TEXT Introduction. *Journal of the Research Society of Pakistan; Lahore*, 57(1), 219.
- Farooq, N., Ullah, R., & Zia, Y. A. (2017). Pay disparity among employees of the federal government of pakistan and the mediating role of motivation between *Pay Satisfaction* and organizational .... *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 60–70. [https://www.researchgate.net/profile/Raza-Ullah-2/publication/324136757\\_Pay\\_Disparity\\_among\\_Employees\\_of\\_the\\_Federal\\_Government\\_of\\_Pakistan\\_and\\_the\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Motivation\\_between\\_Pay\\_Satisfaction\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior/links/5ac0816](https://www.researchgate.net/profile/Raza-Ullah-2/publication/324136757_Pay_Disparity_among_Employees_of_the_Federal_Government_of_Pakistan_and_the_Mediating_Role_of_Motivation_between_Pay_Satisfaction_and_Organizational_Citizenship_Behavior/links/5ac0816)
- Ghozali, I., & Hengky, L. (2014). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 (edisi ke-2)*. Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Handayani, Ririn. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*. Trussmedia Grafika.
- Hassan, Z., Khattak, M. A., Saleem, Z., & Rajput, A. A. (2014). The Mediating Role of Employee Engagement between the Relationship of Distributive Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Aviation Sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences*, 2, 494–500.
- Hung, L., Lee, Y.-S., & Lee, D.-C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19, 103–116.
- Jung, H., & Yoon, H. Hyun. (2015). Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees' Job Engagement and Withdrawal In Deluxe Hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004>.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior – An Evidence Based Approach*. 12th Edition. McGraw Hill International Edition.
- Mahmoud, H. (2017). Job crafting and Work Involvement as a Mediator to Promote Head Nurses' Organizational Citizenship Behavior at Mansoura University Hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 07(12), 01–09. <https://doi.org/10.15520/ijnd.2017.vol7.iss12.266.01-09>
- Mathumbu, D., & Dodd, N. (2013). Perceived Organisational Support, Work Engagement and Organisational Citizenship Behaviour of Nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4(2), 87–93.
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. *Industrial Relations*, 39(1), 62–87. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00153>
- Nazir, Moh. (2013). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Ningsih, & Arsanti. (2014). Pengaruh Job Satisfaction terhadap OCB dan Turnover Intention. *BENEFIT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 41–48.
- Peraturan Bupati Kabupaten Balangan. (2022). *Peraturan Bupati Balangan Nomor 69 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Balangan Nomor 13 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan bagi Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Bupati Kabupaten Hulu Sungai Utara. (2022). *Peraturan Bupati Hulu Sungai Utara Nomor 18 Tahun 2022 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan bagi Aparatur Sipil Negara*.
- Pohan, R. O., Johnly, R., Ventje, P., Program, T., Bisnis, S. A., & Administrasi, J. I. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 5).
- Runhaar, Piety, Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behaviour: Considering The Roles of Their Work Engagement, Autonomy and Leader–Member Exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99–108.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour In Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174.
- Salleh, Rohani, & Memon., M. A. (2015). A Review on the Effects of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Turnover: A Proposed Mediating Framework. *International Business Management*, 9(3), 344–348.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schlep. (1985). *Pay Satisfaction*. [http://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/16\\_57\\_1\\_20.pdf](http://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/16_57_1_20.pdf)
- Serreji, M. (2020). Analysis on the Significance of the Relationships Between *Pay Satisfaction* Dimensions and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(3).
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). *Work Engagement* as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879–904.