

PUBLIC SERVICE MOTIVATION DAN SENSE OF COMMUNITY SEBAGAI MEDIATOR PADA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TENAGA MEDIS RS BHAYANGKARA DENPASAR

Ni Komang Saraswita Laksmi, Bayu Wahyudi, Bambang Sukajie

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

*Corresponding Author:

saraswitalaksmi@gmail.com

Abstract.

Bhayangkara Denpasar Hospital has Organizational Citizenship Behavior (OCB) problems with dimensions that are not optimal in the preliminary study. The purpose of this study was to analyze the relationship between Public Service Motivation (PSM) and OCB mediated by Sense of Community (SoC). This research uses a quantitative design with a descriptive verification method. The study population amounted to 195 medical personnel (doctors, nurses, and midwives) working at Bhayangkara Denpasar Hospital. The sampling technique used was proportional random sample where from the calculation results obtained as many as 131 respondents who filled out the questionnaire as a tool to collect primary data. Based on data collection, processing and analysis using SEM-PLS, the results show that PSM has a significant effect on OCB and SoC and there is a partial mediating role of SoC on the influence of PSM on OCB.

Keywords: Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Sense of Community, Health Worker

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan perseorangan secara paripurna melalui Pelayanan Kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan Gawat Darurat (UU No.17 Tahun 2023; PP No.28 Tahun 2024). Sesuai dengan Kepmenkes RI Nomor HK.01.07/MENKES/1596/2024 tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit, dalam memberikan pelayanan, rumah sakit harus memperhatikan mutu dan keselamatan pasien. Pelayanan kesehatan yang bermutu adalah pelayanan yang memiliki karakter aman, tepat waktu, efisien, efektif, berorientasi pada pasien, adil dan terintegrasi. Kecepatan pelayanan, keramahan, efektifitas tindakan serta kenyamanan bagi pasien dan pengunjung akan menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan suatu rumah sakit. Layanan tenaga medis yang ramah serta didukung oleh sikap menaruh minat dan tampilan yang baik akan membuat pasien dan keluarganya merasa tenang dan nyaman di rumah sakit (Nuhrintama, A.P, 2024).

Pada kenyataannya, masih banyak pasien dan keluarganya merasa kurang puas terhadap pelayanan di rumah sakit. Tenaga medis sering lamban dalam bersikap dan bertindak, kurang responsif, kurang perhatian dan kurang ramah, sehingga pasien beserta keluarganya merasa enggan untuk berhubungan dengan tenaga medis. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunma dan Hamidah (2017) yang menyatakan bahwa sebanyak 50 responden yang diambil, 79% diantaranya menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang mereka dapatkan masih jauh dari harapan mereka. Pihak rumah sakit tidak selalu bisa merasakan dan memahami pelayanan kesehatan yang diinginkan pasien secara tepat. Sikap tersebut sangat mempengaruhi kepuasan pasien sehingga akan

membuat pelayanan yang diberikan rumah sakit terkesan tidak profesional sehingga menjatuhkan citra rumah sakit itu sendiri.

Berdasarkan data keluhan pemakai jasa Rumah Sakit Bhayangkara Denpasar selama 3 tahun yang masuk ke bagian humas, setiap tahun untuk keluhan selalu didominasi >50% karena SDM. Tenaga medis sering dinilai kurang ramah dan cekatan dalam menangani pasien, kurang menunjukkan perilaku berempati terhadap rasa sakit yang dirasakan pasien, dan kurang dalam memberikan keterangan mengenai penyakit yang diderita kepada keluarga pasien. Dalam memberikan pelayanannya, rumah sakit cenderung masih kurang fleksibel dengan prosedur dan administrasi pelayanan sehingga terkesan rumit dan berbelit-belit.

Menurut Rohendi, A (2019) dalam tulisannya mengenai *The Service Management Triangle*, perlu adanya penekanan pada manajemen SDM untuk mendapatkan karyawan yang tepat dan profesional dalam memberikan layanan jasa kepada para pelanggan. Tenaga medis merupakan salah satu penentu baik buruknya mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit, karena dalam tugasnya tenaga medis banyak berinteraksi dengan pasien maupun keluarga pasien (Widyatmojo, et.,al 2023). Menurut Windarti, et.,al (2023), pihak rumah sakit seharusnya memenuhi harapan dan keinginan dari masyarakat dalam pelayanan kesehatan yang kondusif yaitu dengan menciptakan atmosfir yang mengutamakan kepentingan pasien dengan pemberdayaan tenaga medis sebagai subjek yang dinamis untuk melakukan tindakan produktif dalam suatu tim. Selain itu, pihak rumah sakit juga berusaha menciptakan pelayanan yang optimal dalam hal perencanaan tentang mutu maupun kecakapan yang tepat disaat bertindak, sehingga untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan kesehatan yang baik tenaga medis harus mau melakukan tugas "ekstra" selain tugas pokok yang harus dilakukan seperti mau bekerjasama dan tolong menolong serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Menurut Organ dan Konovsky dalam Titisari P, 2014, perilaku prososial atau tindakan "ekstra" yang melebihi deskripsi peran yang ditetapkan organisasi tersebut dinamakan *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan adanya OCB yang tinggi pada tenaga medis diharapkan dapat berdampak baik bagi pelayanan kesehatan di rumah sakit. Dalam hal ini diharapkan tenaga medis lebih cakap, lebih responsif, lebih sigap, ramah terhadap pasien maupun keluarga pasien dalam menjalankan tugas dan tetap bertahan di rumah sakit serta merasa mempunyai tanggung jawab atas keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat yang lebih maksimal.

OCB mempunyai peranan penting bagi rumah sakit, mengingat kualitas pelayanan kesehatan dari tenaga medis akan menentukan baik buruknya rumah sakit. Tenaga medis yang memiliki OCB tinggi akan menciptakan suasana positif yang berpengaruh pada kinerja di rumah sakit. Selain itu, tenaga medis akan cenderung berperilaku tolong menolong, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian terhadap kinerja di ruang lingkup rumah sakit secara keseluruhan. Tenaga medis harus memiliki kemampuan, kemauan dan perilaku kesukarelaan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut Titisari, P. (2014), OCB sangat berpengaruh pada kesuksesan organisasi, seperti rumah sakit. Perilaku dari karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* yaitu OCB. OCB memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Hasil studi pendahuluan terhadap tiga puluh tenaga medis di Rumah Sakit Bhayangkara Denpasar menunjukkan bahwa rata-rata persepsi OCB adalah tinggi. Namun, terdapat dua dimensi OCB dipersepsikan di bawah rata-rata, yaitu *sportsmanship* (membuat isu-isu yang merugikan organisasi) dan *conscientiousness* (perilaku sukarela). Di samping itu, pada dimensi *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship* masih ada pernyataan yang dipersepsikan tidak setuju, bahkan sangat tidak

setuju oleh tenaga medis. Studi pendahuluan terkait penilaian OCB juga dilakukan kepada staf manajemen, menunjukkan bahwa terdapat perilaku OCB tenaga medis yang dipersepsikan kurang tinggi, bahkan sangat kurang.

Motivasi karyawan dianggap penting di organisasi manapun. Dengan adanya motivasi dalam diri karyawan, RS tidak lagi perlu untuk menambah SDM. Motivasi memberikan energi dan secara langsung berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk motivasi di kalangan publik dikenal dengan istilah *public service motivation* (PSM). Terminologi ‘motivasi pelayanan publik’ dianggap masih baru dalam sektor kesehatan, khususnya dibidang perumahsakitan. Penelitian (Ahmad & Rachmawati, 2023; Arshad et al., 2021) menjelaskan bahwa PSM dapat meningkatkan OCB secara signifikan pada organisasi publik. PSM mengacu pada keinginan dan pemahaman karyawan untuk berkontribusi secara sukarela terhadap pembangunan masyarakat secara keseluruhan (Hue et al., 2022). Sejumlah peneliti telah menyelidiki pengaruh antara PSM, sikap karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, diantaranya adalah Chen & Deng, (2023). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja untuk melayani kepentingan publik secara lebih baik. Pada saat yang sama, pegawai pada organisasi publik lebih puas dengan profesi dan memiliki dedikasi yang lebih kuat terhadap pelayanan pada sektor publik. Sejumlah penelitian membuktikan bahwa PSM dapat memberikan dampak signifikan pada peningkatan OCB (Nuhrintama., 2024; Jiartana, dkk, 2023). OCB diinterpretasikan dalam bentuk perilaku altruisme, loyalitas terhadap organisasi, dan kesetiaan dalam mengabdikan diri pada masyarakat. Ingrams (2020) menjelaskan bahwa dampak positif PSM terhadap OCB tidak hanya berlaku pada organisasi sektor publik, tetapi juga berlaku pada organisasi sektor privat. Oleh karena itu, PSM dapat ditumbuhkembangkan pada tenaga medis dengan tujuan agar tenaga medis merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian layanan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada masyarakat (Homberg et al., 2019). Selain itu, PSM dipandang mampu menumbuhkan dan mengedepankan sikap kasih sayang serta keyakinan yang tulus untuk melayani kepentingan publik karena dirasakan memiliki makna penting dalam berkarier (Boyd et al., 2020). Namun, temuan Cun (2012), menyatakan bahwa PSM tidak berpengaruh kuat dalam meningkatkan OCB. Lebih lanjut, Suhartini & Nurlita (2019) mempertegas kembali bahwa pengaruh PSM dengan kinerja yang dimediasi oleh OCB masih lemah. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif terhadap peran PSM dalam meningkatkan OCB.

Selain PSM, salah satu faktor yang dapat meningkatkan OCB pada organisasi sektor publik adalah *sense of community* (SoC). Penelitian Boyd & Nowell (2020) memperkenalkan konsep SoC dalam organisasi karena dapat menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasional yang baik (*good citizen*). Hasil studi pendahuluan menginformasikan bahwa tenaga medis merasakan SoC yang tinggi, ditunjukkan oleh perasaan bahwa organisasi telah menjadi bagian dari keluarga. Jiartana, dkk (2023) menjelaskan bahwa SoC merupakan perasaan memiliki, keterikatan, dan keyakinan bersama sehingga dapat mengakomodasi kebutuhan bersama anggota melalui komitmen bersama. SoC dapat terbentuk karena interaksi positif yang dilakukan secara intens oleh para individu dalam organisasi. Boyd et al. (2020) menjelaskan bahwa SoC merupakan konstruksi baru dalam bidang ilmu perilaku, ilmu sosial, dan bidang ilmu manajemen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa SoC terbukti dapat memberikan dampak signifikan terhadap OCB (Boyd & Nowell, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu belum mendeskripsikan dan menjelaskan secara tuntas tentang peran PSM dalam memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian tambahan diperlukan untuk menjelaskan potensi PSM untuk secara langsung memprediksi hasil utama karyawan dan posisinya dalam ekosistem yang lebih luas tidak sebatas pada faktor-faktor yang terkait dengan hasil karyawan dan organisasi secara umum. Penelitian Boyd & Noel (2020) menyatakan bahwa kekuatan PSM dapat memprediksi, bahkan meningkatkan SoC dan OCB pada organisasi sektor publik. Masih belum jelasnya peran PSM pada sejumlah hasil penelitian sebelumnya, merupakan celah yang akan diisi oleh penelitian ini.

KAJIAN LITERATUR

Self - Determination Theory

Teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2008) merupakan teori komprehensif yang membedakan motivasi menjadi tiga kontinum, yaitu amotivasi, motivasi ekstrinsik, dan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan sendiri dan tidak dicampuri oleh pengaruh pihak luar. Individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung memperlihatkan penguatan dalam tampilan yang meliputi ketahanan, kreativitas, *self-esteem*, vitalitas, dan kesejahteraan dibandingkan dengan termotivasi oleh penghargaan (Ryan dan Deci, 2008). Dalam organisasi, individu diharapkan dapat menumbuhkan dan memiliki motivasi intrinsik karena dianggap sebagai motivasi yang tertinggi. Determinasi diri merupakan teori motivasi yang paling tepat untuk meningkatkan PSM karena lebih menekankan pada motivasi intrinsik. Individu yang memiliki motivasi intrinsik kuat cenderung dapat meningkatkan *sense of community* (Nowell et al. 2016). Hal itu terjadi karena individu memiliki perasaan yang lebih otonom, kompeten, dan merasakan keterhubungan interpersonal sehingga cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi.

Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Teori dua faktor merupakan teori motivasi yang mengaitkan antara faktor intrinsik (motivator faktor) dan faktor ekstrinsik (*hygiene factor*) dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja (Titisari, P. 2014; Syaodih, E dkk. 2022). Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg (1987), mengenai variabel-variabel yang dipersepsikan dan diinginkan untuk mencapai tujuan serta kondisi buruk yang harus dihindari.

Kehadiran faktor motivator menyebabkan individu akan bekerja lebih keras (Syaodih, E dkk. 2022). Faktor motivator dapat ditemukan di dalam pekerjaan itu sendiri, seperti prestasi kerja, pengakuan, sifat pekerjaan, tanggung jawab dan peluang pertumbuhan. Ketidakhadiran faktor motivator tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja yang berarti, Namun faktor motivator mampu memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya faktor hygiene, dapat menyebabkan individu termotivasi untuk bekerja lebih keras. Artinya, jika tidak ada faktor hygiene dapat menyebabkan individu kurang bekerja keras. Faktor hygiene diantaranya kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, kondisi kerja, keselamatan dan kesehatan tempat kerja, hubungan dengan kolega, tempat kerja fisik, serta hubungan atasan dengan bawahan (Syaodih, E dkk 2022). Kombinasi antara faktor motivator dan *hygiene* diharapkan berpengaruh terhadap tenaga medis dalam melayani masyarakat.

Public Service Motivation

Perry dan Wise (1990) mendefinisikan PSM sebagai keinginan individu yang memiliki kecenderungan untuk motif melayani, bahkan sampai melakukan pengorbanan diri (*self sacrifice*) terhadap organisasi. PSM merupakan faktor khusus yang memengaruhi kinerja pada pegawai pemerintahan (sektor publik). Konsep PSM telah lama menjadi subjek perhatian para akademisi dan dianggap memberikan pengaruh yang signifikan dalam membedakan bidang administrasi publik dari bidang-bidang terkait seperti administrasi bisnis (Jiartana, dkk, 2023). PSM dapat dicirikan sebagai individu yang ketergantungan pada penghargaan intrinsik atas penghargaan ekstrinsik. Imbalan intrinsik berasal dari kepuasan yang diterima individu terhadap tugas. Pegawai sektor publik menempatkan nilai yang lebih tinggi untuk membantu orang lain, melayani masyarakat, dan kepentingan umum serta melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat (Jiartana, dkk, 2023)

Pengukuran motivasi pelayanan publik mengadopsi empat dimensi (Liu et al., 2010), sebagai berikut:

1. Ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*).
2. Komitmen (*commitment to public interest and civic duty*) adalah motif atau keinginan untuk melayani kepentingan publik yang dapat berupa kepentingan individu pada program atau pelayanan publik tertentu.

3. Sifat empati (*compassion*) adalah keinginan untuk menolong orang lain. Artinya, motif ini mencakup sifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*).
4. Pengorbanan diri (*self-sacrifice*) mencakupi sikap kecintaan pada institusi (*patriotisme*).

Sense of Community

Sense of Community merupakan persepsi mengenai adanya kesamaan pandangan dengan individu lain, adanya saling ketergantungan dengan individu lain, keinginan untuk mempertahankan interdependensi dengan cara memberikan atau melakukan sesuatu untuk individu lain, dan adanya perasaan bahwa individu menjadi bagian dari kelompoknya (Jiartana, dkk, 2023). Rasa kebersamaan identik dengan perasaan bahwa anggota komunitas saling memiliki keterikatan, perasaan bahwa anggota memiliki arti bagi anggota lain dan kelompoknya, serta adanya keyakinan bersama bahwa kebutuhan anggota bisa terpenuhi melalui komitmen para anggota untuk selalu bersama (McMillan & Chavis, 1986).

Menurut Gilley et al. (2009), McMillan & Chavis (1986) rasa kebersamaan memiliki empat dimensi sebagai pembentuk komunitas. Keempat dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1. *Membership*, yaitu perasaan memiliki dan berbagi perasaan saling terikat satu sama lain karena menjadi bagian dari sebuah komunitas.
2. *Influence*, yakni adanya perasaan anggota bahwa mereka dipengaruhi oleh komunitasnya dan individu memengaruhi komunitasnya.
3. *Integration and fulfillment of need (reinforcement of needs)*, merupakan perasaan, yaitu anggota merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi melalui sumber-sumber yang berasal dari keanggotaan dalam kelompoknya.
4. *Shared emotional connection*, yaitu adanya perasaan bahwa kejadian penting dalam komunitas dilakukan pada waktu dan tempat secara bersama-sama dengan anggota lainnya atau komitmen di antara anggota kelompok untuk saling berbagi.

Organizational Citizenship Behavior

(OCB) adalah kontribusi pegawai “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Smith et al., dalam Titisari, P 2014). OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku, yaitu perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Aldag & Reschke, dalam Titisari, P 2014).

Organ (1997) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasional sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi, tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

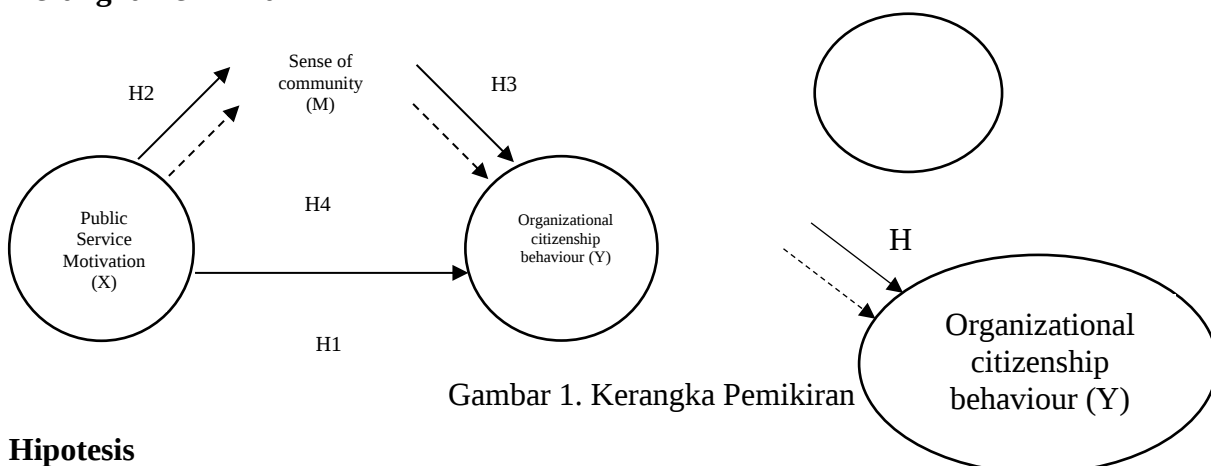
Berdasarkan beberapa pengertian tentang OCB, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan yang bersifat sukarela yang dilakukan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Tindakan tersebut merupakan wujud kepuasan karyawan yang tidak ada dalam aturan resmi organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward formal. Perilaku OCB ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi tanggung jawab yang ditetapkan untuk individu yang ada dalam organisasi dan segala aktivitas yang dapat mendukung berjalannya organisasi secara lebih baik. OCB juga merupakan sebagai perilaku warga organisasi yang baik (*good citizen*) karena selalu mendukung segala ketentuan yang ada dalam organisasi.

Organ et al. (1988), merekonstruksi menjadi lima dimensi OCB yang sering diacu oleh para peneliti, yaitu sebagai berikut.

1. *Altruism*, perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi.
2. *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah pribadi maupun organisasi dengan memberikan informasi serta menghargai kebutuhan rekan kerja.

3. *Sportmanship*, mempertahankan perilaku positif dan toleransi terhadap keadaan yang menantang atau kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan protes, tidak mengeluh, dan memperbesar masalah.
4. *Civic Virtue*, perilaku partisipasi dan kontribusi karyawan untuk kemajuan organisasi dengan cara yang bertanggungjawab, seperti terlibat dalam kerjasama tim, mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif merekomendasikan bagaimana operasi dan prosedur organisasi ditingkatkan dan melindungi sumber daya organisasi.
5. *Conscientiousness*, perilaku yang memenuhi dan melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban formal dari ketentuan organisasi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: *Public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H2: *Public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sense of community*.

H3: *Sense of community* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H4: *Sense of community* memediasi pengaruh *public service motivation* terhadap *organizational citizenship behavior*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode deskriptif untuk mengetahui karakteristik variabel dan metode verifikatif untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel independent terhadap dependen. Populasi penelitian adalah seluruh tenaga medis (dokter, perawat, dan bidan) yang bekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Denpasar pada bulan Juni-Agustus 2024 sebanyak 195 orang. Besaran sampel sejumlah 131 responden ditetapkan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 5%. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tenaga medis yaitu tenaga dokter umum, dokter spesialis, dokter gigi, perawat, perawat gigi, perawat bedah, perawat anestesi, perawat ICU, dan bidan yang bekerja di pelayanan dan manajemen RS Bhayangkara Denpasar.
2. Masa kerja di RS Bhayangkara minimal 1 tahun.

Kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tenaga medis yang pada saat jadwal penelitian dilaksanakan mengalami mutasi atau mengundurkan diri (resign).
2. Tenaga medis yang menolak menjadi subjek penelitian/responden.

Penentuan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling.

Instrumen utama penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan langsung kepada tenaga medis untuk mengukur persepsi terhadap item-item dalam pernyataan-pernyataan. Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat. Variasi skor dengan skala tersebut adalah (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) netral, (2) tidak setuju, dan (1) sangat tidak setuju. Kuesioner yang telah diisi akan dikumpulkan dan dianalisis oleh sistem komputerisasi yang menggunakan program pengolahan data. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid. Hasil uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif berupa perhitungan frekuensi untuk menggambarkan distribusi jawaban responden setiap indikator dan rata-rata skor yang diperoleh dengan alat analisis SPSS. 26. Untuk menguji instrument penelitian dan hipotesis dalam menghasilkan suatu model layak (*fit*) menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden dan Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga kesehatan (dokter, perawat, dan bidan) yang bertugas di RS Bhayangkara Denpasar sejumlah 131 orang.

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Variabel	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	46	31,5%
Perempuan	85	64,9%
Usia		
<31 tahun	49	37,4%
30-40 tahun	48	36,6%
41-50 tahun	26	19,8%
51-60 tahun	7	5,3%
> 60 tahun	1	0,8%
Tingkat Pendidikan		
D3	40	30,5%
S1	64	48,9%
S2	27	20,6%
Masa Kerja		
≤ 1 tahun	26	19,8%
1-5 tahun	59	45,0%
6-10 tahun	19	14,5%
> 10 tahun	27	20,6%
Klasifikasi Tenaga		
ASN	26	19,8%
Polri	9	6,9%
TKK	96	73,3%

Sumber: Data Penelitian

Berdasarkan data karakteristik pada tabel 1, didapatkan bahwa responden terbanyak berjenis kelamin perempuan (64,9%), usia terbanyak < 31 tahun (37,4%), tingkat pendidikan terbanyak S1

(48,9%), masa kerja terbanyak antara 1-5 tahun (45,0%) dan klasifikasi tenaga terbanyak adalah tenaga kontrak (73,3%).

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Rata-Rata	Ket
Public Service Motivation	Attraction to Policy Making	4.31	ST
	Commitment to Public Interest	4.22	ST
	Compassion	4.33	ST
	Self-sacrifice	4.06	T
Organizational Citizenship Behaviour	Altruism	3.25	S
	Courtesy	3.59	T
	Sportmanship	3.05	S
	Civic virtue	3.36	S
	Conscientiousness	3.20	S
Sense of Community	Membership	3.13	S
	Influence	3.47	T
	Reinforcement of needs	3.32	S
	Share emotion connection	3.40	S

Sumber: Data Penelitian

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian yang diberikan responden terhadap variabel PSM yang dimiliki tenaga medis berada dalam kategori sangat tinggi. Tenaga medis dengan PSM tinggi memiliki dorongan kuat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mereka melihat pekerjaan sebagai misi sosial yang lebih besar daripada sekadar profesi, dan merasa bangga bisa membantu orang lain, terutama dalam situasi yang membutuhkan perawatan kesehatan. Motivasi yang kuat untuk melayani orang lain cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Tenaga medis yang memiliki PSM tinggi mungkin merasa lebih puas dengan pekerjaannya, terutama ketika mereka bisa melihat dampak positif dari tindakan mereka terhadap kesehatan dan kesejahteraan pasien. Mereka lebih rela bekerja dalam kondisi yang sulit, termasuk jam kerja yang panjang, menghadapi tekanan fisik dan emosional, serta menghadapi tantangan di lapangan karena motivasi intrinsik mereka untuk membantu orang lain. Mereka mungkin lebih bersedia untuk berkorban secara pribadi, seperti waktu pribadi atau keluarga, demi memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien.

Rata-rata penilaian yang diberikan responden terhadap variabel OCB yang dimiliki tenaga medis berada dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan tingkat perilaku sukarela yang cukup positif, namun tidak optimal. Mereka cenderung berkontribusi positif pada organisasi, namun kontribusi tersebut tidak selalu konsisten atau penuh inisiatif. Mereka mendukung rekan kerja, terlibat dalam tugas tambahan, dan berperilaku proaktif, namun dengan batasan tertentu. Hal ini mengindikasikan perilaku sukarela yang cukup baik, tetapi tidak menonjol.

Hal yang serupa juga terlihat pada rata-rata penilaian yang diberikan responden terhadap variabel SoC yaitu kategori sedang. Pada tenaga medis, SoC yang sedang berarti mereka merasa memiliki hubungan yang cukup baik dengan rekan kerja dan organisasi, namun belum mencapai tingkat keterikatan emosional yang sangat kuat atau komitmen yang optimal terhadap komunitas di lingkungan kerja mereka. Tenaga medis dengan SoC yang sedang memiliki hubungan sosial yang cukup baik dengan rekan kerja, tetapi hubungan ini mungkin tidak terlalu mendalam. Mereka berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain secara profesional, namun keterikatan emosional dan rasa memiliki yang kuat mungkin belum terbentuk sepenuhnya. Mereka merasa bagian dari tim, tetapi tidak sepenuhnya terlibat dalam aspek-aspek sosial dari komunitas tersebut. Dalam lingkungan kerja, tenaga medis dengan SoC yang sedang umumnya dapat bekerja sama dengan rekan-rekan mereka, tetapi cenderung melakukannya secara fungsional tanpa inisiatif lebih untuk mempererat

hubungan atau membangun ikatan sosial yang lebih mendalam. Mereka mungkin bekerja dengan baik sebagai tim dalam menjalankan tugas, tetapi tidak secara aktif membangun solidaritas di luar lingkup pekerjaan. Mereka menunjukkan tingkat kepedulian dan dukungan yang cukup baik terhadap rekan kerja, tetapi tidak secara luar biasa. Misalnya, mereka mungkin membantu rekan ketika dibutuhkan, tetapi mungkin tidak terlalu terlibat dalam memberikan dukungan emosional atau sosial secara aktif. Ada perhatian terhadap kesejahteraan rekan kerja, tetapi pada tingkat yang lebih terbatas dan tidak selalu proaktif. Tenaga medis dengan SoC sedang mungkin ikut serta dalam beberapa kegiatan komunitas di tempat kerja, seperti pertemuan tim, pelatihan, atau kegiatan sosial, tetapi keterlibatan mereka mungkin terbatas. Mereka mungkin tidak selalu merasa terdorong untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan di luar tugas rutin atau merasa tidak terlalu penting untuk berpartisipasi dalam acara-acara yang memperkuat komunitas. Artinya, mereka merasa cukup nyaman dengan lingkungan kerja dan rekan-rekan mereka, tetapi rasa keterikatan ini tidak terlalu kuat sehingga jika ada kesempatan kerja yang lebih baik, mereka mungkin tidak merasa terlalu sulit untuk meninggalkan lingkungan tersebut.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi *model* pengukuran adalah evaluasi hubungan antara variabel dengan indikatornya. Evaluasi ini meliputi dua tahap yaitu uji *Convergent Validity* dan *discriminant validity*.

Convergent Validity bertujuan untuk mengukur kesesuaian antara indikator hasil pengukuran variabel dan konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan indikator dari variabel tersebut. Uji *Convergent Validity* dapat dievaluasi dalam tiga tahap yaitu dengan melihat *outer loadings*, *composite reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 3. Uji *Convergent Validity*

Variabel	Dimensi	Loading Faktor
Public Service Motivation Cronbach Alpha = 0.943 AVE = 0.508	Attraction to Policy Making	0.693
	Commitment to Public Interest	0.724
	Compassion	0.651
	Self-sacrifice	0.746
Organizational Citizenship Behaviour Cronbach Alpha = 0.930 AVE = 0.510	Altruism	0.750
	Courtesy	0.665
	Sportmanship	0.716
	Civic virtue	0.777
	Conscientiousness	0.645
Sense of Community Cronbach Alpha = 0.925 AVE = 0.657	Membership	0.805
	Influence	0.815
	Reinforcement of needs	0.808
	Share emotion connection	0.812

Sumber: Data Penelitian

Hasil estimasi tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki validitas yang baik karena memiliki *loading factor* lebih dari 0,60. Hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah reliabel atau memiliki nilai *composite reliability* yang dapat diterima. Hal ini dikarenakan nilai *composite reliability* pada masing-masing konstruk telah lebih besar dari 0,7. Pengukuran lain yang juga digunakan untuk menguji reliabilitas adalah AVE. Nilai AVE bertujuan untuk mengukur tingkat variansi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis daripada *composite reliability*. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50.

Discriminant validity adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk-konstruk instrumen. Untuk menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan pemeriksaan *cross*

loading yakni koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya (*loading*) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain (*cross loading*). Nilai koefisien korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain. Nilai yang lebih besar ini mengindikasikan kecocokan suatu indikator untuk menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstruk-konstruk lain.

Tabel 4. Uji *Discriminant Validity*

Cross Loading			
	OCB	PSM	SoC
OCB	0.576-0.819	0.404-0.669	0.405-0.710
PSM	0.356-0.578	0.628-0.786	0.377-0.604
SoC	0.557-0.686	0.508-0.745	0.771-0.853
Fornell-Larcker Criterion			
OCB	0.714*		
PSM	0.708	0.713*	
SoC	0.706	0.702	0.811*

Sumber: Data Penelitian

Nilai koefisien korelasi blok indikator tersebut telah lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk-konstruk lain., dan seterusnya sehingga dapat dikatakan seluruh indikator memiliki *discriminant validity* yang baik.

Pembacaan tabel Fornell-Larcker Criterion pada tabel 4 adalah berdasarkan baris. Dapat dilihat bahwa nilai $\sqrt{AVE}$ variabel OCB sebesar 0.714, sedangkan nilai korelasi tertinggi variabel OCB dengan variabel lain hanya sebesar 0,708. Dengan demikian $\sqrt{AVE}$ variabel OCB lebih besar dibandingkan korelasi OCB dengan variabel lainnya. Demikian pula pada variabel lain yang menunjukkan $\sqrt{AVE}$ lebih besar dibandingkan korelasi antar variabel. Sehingga syarat *discriminant validity* dengan $\sqrt{AVE}$ telah terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji ada atau tidak adanya pengaruh antar konstruk dan *R Square*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *p-value* untuk mengetahui signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dan *R Square* untuk mengetahui pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif.

Untuk menyimpulkan apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan harga *p-value* pada signifikansi $\alpha = 5\%$ atau 0,05. Jika *p-value* < 0,05 maka H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh. Sebaliknya, jika *p-value* > 0,05 maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh. Berikut adalah hasil evaluasi model struktural yang diperoleh dari *Bootstrapping Report SmartPLS* tersaji pada tabel 5.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hipotesis	Path	Estimasi	SE	t-value	P	Kesimpulan
Pengaruh Langsung						
H1	PSM → OCB	0.273	0.094	2.911	0.004	Diterima
H2	PSM → SoC	0.762	0.766	21.428	0.000	Diterima
H3	SoC → OCB	0.588	0.104	5.651	0.000	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung						
H4	PSM → SoC → OCB					Diterima

	Variance Accounted For (VAF) = 0.619	
Significance Limit	$P \leq 0.05$ dan $t \pm 1.96$	

Sumber: Data Penelitian

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural pada tabel 5 dalam menjawab hipotesis yang menyatakan hubungan antara *public service motivation terhadap organizational citizenship behavior* menghasilkan *p-value* sebesar 0,004 signifikan pada $\alpha = 5\%$. Nilai path coefficient sebesar 0,273 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya terdapat hubungan antara *public service motivation terhadap organizational citizenship behavior*. Hipotesis yang menyatakan hubungan antara *public service motivation terhadap sense of community* menghasilkan *p-value* sebesar 0,000 signifikan pada $\alpha = 5\%$. Nilai path coefficient sebesar 0,762 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya terdapat hubungan antara *public service motivation terhadap sense of community*. Hipotesis yang menyatakan hubungan antara *sense of community berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior* menghasilkan *p-value* sebesar 0,000 signifikan pada $\alpha = 5\%$. Nilai path coefficient sebesar 0,588 yang menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya terdapat hubungan antara *sense of community berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior*. Hipotesis yang menyatakan terdapat peran mediasi *sense of community* pada pengaruh *public service motivation terhadap organizational citizenship behavior* menghasilkan *p-value* sebesar 0,000 signifikan pada $\alpha = 5\%$. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya *sense of community* mampu memperkuat hubungan *public service motivation terhadap organizational citizenship behavior*. Selanjutnya, dari nilai VAF yang diperoleh sebesar 61,9%, dimana jika VAF bernilai antara 20%-80%, maka dapat dikategorikan sebagai mediasi parsial, nilai peran mediasi parsial memiliki arti bahwa pengaruh langsung dari PSM pada OCB masih dapat terjadi, bahkan tanpa dimediasi SoC.

Nilai *R Square* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 6. Evaluasi Nilai *R Square*

Variabel	R^2
Sense of Community	0.580
Organizational Citizenship Behaviour	0.664

Sumber: Data Penelitian

Nilai *R Square* variabel OCB adalah 0,664, artinya adalah variabel PMS dan SOC mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel OCB sebesar 66,4% sedangkan 33,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

Diskusi

PSM merupakan kecenderungan individu untuk menanggapi berbagai motif yang terjadi secara positif, khususnya pada lembaga publik (Utami, et.,al 2022). Menurut Perry dan Wise (1990), motif PSM dapat dijelaskan dalam tiga hal. Pertama, motif rasional, yaitu sebuah motif yang melibatkan tindakan berdasarkan maksimalisasi utilitas individu yang menganggap bahwa individu adalah rasional. Kedua, motif berbasis norma mengacu pada tindakan dan upaya-upaya individu untuk menyesuaikan diri dengan norma bahwa layanan publik memerlukan individu yang dapat memberikan layanan dengan sepenuh hati. Ketiga, motif afektif merujuk pada pemicu perilaku yang didasarkan pada respons emosional terhadap berbagai kondisi sosial yang ada di sekeliling individu. Artinya, pelayan publik selalu berhadapan dengan berbagai lapisan masyarakat dari berbagai strata.

Penelitian pada objek administrasi publik menunjukkan terdapat beberapa perbedaan penting dalam meningkatkan motivasi dan sikap karyawan pada sektor swasta dan publik. Salah satu perbedaannya ada pada PSM (Boyd et al., 2020). Umumnya karyawan di sektor publik memiliki

tingkat PSM yang lebih tinggi karena individu dengan PSM lebih tinggi dipicu oleh kepentingan prososial untuk bekerja pada organisasi sektor publik (Perry & Wise, 1990). Para peneliti memandang perlunya peningkatan fokus pada pengembangan komunitas dalam pengelolaan organisasi publik (Maryam, 2018). Selanjutnya, Maryam (2018) berpendapat bahwa organisasi dengan SoC yang kuat memungkinkan karyawan lebih terlibat sehingga memberikan hasil yang lebih positif. Jiartana, dkk 2024 mengemukakan bahwa perlu mengubah persepsi dari berbasis pada kepentingan pribadi menjadi pengalaman yang menciptakan kepedulian terhadap komunitas. Inti sari penelitian Maryam, 2018 dan Jiartana, dkk 2024 menyiratkan betapa pentingnya peran PSM dan SoC dalam menumbuhkan perilaku prososial pada komunitas. Salah satu diantaranya adalah perilaku OCB.

Perasaan nyaman meskipun tidak diberikan penghargaan dan mampu menempatkan tugas di atas kepentingan pribadi dapat meningkatkan perasaan individu sebagai bagian dari organisasi dan memiliki ikatan yang baik dengan sesama rekan kerja. Kondisi ini dapat menumbuhkan dan meningkatkan hubungan baik dengan rekan kerja sehingga ingin membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan agar organisasi dapat lebih produktif. Hasil penelitian ini sesuai dengan penjelasan teori determinasi diri (Deci dan Ryan, 2008) dan teori dua faktor (Hezberg). Menurut teori tersebut, individu perlu memiliki motivasi, khususnya motivasi intrinsik agar dapat meningkatkan perilaku diskresioner. Perilaku diskresioner, yaitu perilaku yang tidak merupakan bagian dari persyaratan peran formal dalam pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara lebih efektif (Organ, 1988). Teori determinasi diri (Day et al., 2022) memuat tentang pengaturan diri lebih awal (*self regulation*). Selain itu, juga sangat penting untuk mengintervensi individu secara lebih awal agar sesuai dengan karakteristik organisasi ketika bergabung dalam organisasi, khususnya pada organisasi publik. Hal ini sangat perlu ditanamkan karena konsep OCB menekankan pada peran manajemen dari berbagai kepentingan diri pribadi karyawan untuk mencapai kepentingan kolektif organisasi.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi pihak manajemen untuk mengeksplorasi mengenai pentingnya PSM terhadap OCB melalui SoC sehingga dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan tenaga kesehatan.

PSM dapat ditingkatkan dengan mengimplementasikan program-program seperti pelatihan dan workshop yang menekankan pentingnya misi sosial dan peran signifikan mereka dalam pelayanan masyarakat. Pelatihan dan workshop diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku OCB yang dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pimpinan rumah sakit juga diharapkan lebih proaktif dalam membangun SoC di antara tenaga medis. Kegiatan-kegiatan yang memperkuat ikatan sosial, seperti *tim building*, kegiatan bersama, atau forum diskusi, dapat menumbuhkan SoC yang lebih kuat. SoC yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam organisasi dan secara sukarela melakukan tugas-tugas tambahan yang bermanfaat.

Pimpinan juga perlu memperhatikan lingkungan kerja yang mendukung perilaku OCB dengan mengapresiasi tindakan-tindakan proaktif dan inisiatif yang dilakukan oleh tenaga medis di luar tugas formal mereka. Pengakuan semacam ini akan memperkuat budaya organisasi yang kondusif bagi OCB. Disamping itu pihak manajemen SDM diharapkan agar lebih fokus pada seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang memiliki PSM tinggi, serta menciptakan program pengembangan kepemimpinan yang memfasilitasi rasa keterlibatan dan komunitas di antara tenaga medis. Mengidentifikasi individu dengan PSM yang kuat sejak awal perekrutan akan membantu organisasi membangun tenaga kerja yang lebih termotivasi dan berkontribusi secara positif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengumpulan, pengolahan dan analisis data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap SoC, dan SoC berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. SoC memediasi

parsial dan signifikan pengaruh PSM terhadap OCB, dimana PSM secara langsung dapat meningkatkan OCB dan secara tidak langsung meningkatkan OCB melalui SoC.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mencakup lebih banyak lokasi, seperti rumah sakit di berbagai daerah atau di berbagai jenis rumah sakit (swasta, pemerintah, atau militer) agar dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang pengaruh PSM terhadap OCB dalam konteks yang berbeda, menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan lebih beragam, misalnya dengan melibatkan tenaga medis dari berbagai tingkatan (misalnya tenaga administrasi, manajerial, atau tenaga non-medis) untuk melihat apakah temuan ini juga berlaku di luar konteks profesi medis, mempertimbangkan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi OCB, seperti iklim organisasi, budaya kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, atau keseimbangan kehidupan kerja, serta melakukan penelitian longitudinal yang melibatkan pengukuran pada beberapa titik waktu sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana hubungan antara PSM, SoC, dan OCB berkembang seiring waktu.

REFERENSI

- Ahmad, H. S., & Rachmawati, R. (2023). The Effect of Involvement, Public Service Motivation, and Red Tape on Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.13>
- Ali, H., Istianingsih Sastrodiharjo, & Farhan Saputra. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>
- Bismala, L. (2020). *Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review*. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Budiyanto, W., Suhud, U., & Purwohedi, U. (2023). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Peran Job Characteristic Dan Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 9(1), 1–17. <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/jem>
- Christian, M., Yuniarto, Y., Suryo, W., Yulita, H., Melati, R., & Perdini. (2023). Person-Organization Fit Terhadap Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior Pada Tenaga Kesehatan di Jakarta Fakultas Kedokteran , Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta , Indonesia. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 93–106.
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Fitriah, N. (2023). *Determinant of Organizational Citizenship Behaviour and the Implication to Satisfaction and Retention Employees at Public Hospital in Pandemic Covid-19*. *Icosop 2022*, 452–457. <https://doi.org/10.5220/0011904900003460>
- Furi Nopianti, P., & Sukajie, B. (2022). Pengaruh Penempatan Pegawai Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Jasa*, 2(2). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>

- Halimah, S., Andriani, R., & Fauzzia, W. (2023). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Jasa*, 5(2). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222–244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Jiartana, I. W., Riana, I. G., Wibawa, I. M. A., & Surya, I. B. K. (2023). Organisational Citizenship Behaviour in Public Service: Integrating Public Service Motivation and Sense of Community. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 117–132. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.1.07>
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/1596/2024 Tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit, Jakarta.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27 (8), 722-740
- Komara, E., Syaodih, E., & Andriani, R. (2022). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Bandung: Refika Aditama.
- Kurniawati, F., Fikaris, M. F., Eryani, I. S., Rohendi, A., & Wahyudi, B. (2023). The Effect of Workload, Burnout, and Work Motivation on Nurse Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 915–927. <https://doi.org/10.21776/ub>
- Maryam, E. W. (2018). Gambaran Sense Of Community Pada Karyawan Bagian Administrasi Di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Psikologia : Jurnal Psikologi*, 2(1), 52. <https://doi.org/10.21070/psikologia.v2i1.756>
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- Ningrum, V., Respati, H., & Harsono, H. (2023). Employee Performance in Terms of Organizational Commitment and Work Motivation: The Mediating Role of Organization Citizenship Behaviors. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 5(04), 54–64. <https://doi.org/10.36344/ccijemms.2023.v05i04.001>
- Nowell, B., Izod, A. M., Ngaruiya, K. M., & Boyd, N. M. (2016). Public Service Motivation and Sense of Community Responsibility: Comparing Two Motivational Constructs in Understanding Leadership Within Community Collaboratives. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 663–676.
- Nuhrintama, A. P. (2024). Analisis Pengaruh Public Service Motivation terhadap Organizational Citizenship Behavior Dokter RSUD di Kota Makassar. 5(1), 263–272.
- Nurfitriyani Anissa, R., Nurhasanah, A., & Veranita, M. (2024). Manajemen Sdm Dalam Mengembangkan Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan Menuju Ekonomi Digital. *Jurnal Manajemen Jasa*, 6(1). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2024 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan, Jakarta.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- Praptana, A. D., & Riyanto, S. (2022). The Influence Of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment as an Intervening Variable in the Bureau of Staffing, Organization, and Procedure of the Ministry of Public Works and Housin. *Global Journal of Human Resource Management*, 10(4), 60–75. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vo8.n4pp6075>

- Putra, J. P., & Khan, R. B. F. (2023). the Impact of Organizational Citizenship Behavior Based Spiritual Leadership on Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 1176–1191. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3526>
- Putra, W. B. T. S., Perkasa, D. H., Ahmadi, S. N., & Pramestuti, D. (2021). Analisis Faktor Penentu Organizational Citizenship Behaviour Pada Perusahaan Otomotif Manufaktur Indonesia. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(1), 40–52. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i1.2>
- Priyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo:Zifatama Publishing.
- Rahadi.,D.R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Tasikmalaya:CV Lentera Ilmu Madani.
- Ramalakshmi, K., & Ravindran, K. (2022). Influence Of Citizenship Behaviour In The Workplace On Achieving Organisational Competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 247–265. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.16>
- Rauf, F. H. A. (2016). Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? a Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 60–77. www.eajournals.org
- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo). *Journal of Business and Banking*, 10(2), 249. <https://doi.org/10.14414/jbb.v10i2.2272>
- Rohendi, A. (2019). The Service Management Triangle. *Jurnal Manajemen Jasa*, 1(1). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>
- Rusmayanti, P. A., Martini, N. N. P., & Qomariah, N. (2022). The Effect of Competence and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(1), 21–29. <https://doi.org/10.35629/8028-1101012129>
- Sahrah, A. (2018). Perceived Organizational Support Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat Rumah Sakit. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 19(1), 40. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v19i1.598>
- Salam, A. (2020). Organizational justice as a predictor of organizational citizenship behaviour. *International Business Education Journal*, 13, 29–42. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.sp.3.2020>
- Sholikhah, Z. (2021). Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Pelayanan terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Sektor Publik 53. In *Jurnal Pro Bisnis* (Vol. 14, Issue 1).
- Sohaib Zubair, S., & Salman, Y. (2018). *Towards a holistic model of Public Service Motivation: A Systematic Literature Review*. <https://www.researchgate.net/publication/328262460>
- Sun, S. (2021). The Relationship Between Public Service Motivation and Affective Commitment in the Public Sector Change: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631948>
- Supriyanto, A.S & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia. Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Syaodih, E., Andriani, R., & Purwadhi. (2022). *Teori dan Praktik Organisasi*.Bandung: Refika Aditama.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan, Jakarta.
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338–351. <https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.920>

- Vandenabeele, W., & Breugh, J. (2024). It takes two to tango: concepts and evidence of further integration of public service motivation theory and self-determination theory. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2386292>
- Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>
- Wang, T. M., van Witteloostuijn, A., & Heine, F. (2020). A Moral Theory of Public Service Motivation. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.517763>
- Wanto, H. S., Arfah, A., & Siswati, E. (2018). Public service motivation and job satisfaction as predictors of organizational citizenship behaviour. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 434(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/434/1/012162>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Widyananda, A., Emilisa, N., & Pratana, R. (2014). *Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Badan Pusat Statistik Jurnal Ekonomi* (Vol. 5). www.transparansi.
- Widyatmojo, H., Rohendi, A., Wahyudi, B., Sakit, R., & Karawang, P. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Pada Klinik Demam RS Primaya Karawang. In *Jurnal Manajemen Rumah Sakit* (Vol. 1, Issue 1). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/mmrs>
- Windarti, S., Ekawaty, D., Wunaini, N. N., & Al-Afiana Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Makassar, F. (2023). Pengaruh Public Service Motivation terhadap Kinerja Perawat di RSUD Syekh Yusuf Kabupaten Gowa The Influence of Public Service Motivation on The Performance of Nurses at The Syekh Yusuf Hospital, Gowa Regency. *Miracle Journal of Public Health (MJPH)*, 6(1). <https://doi.org/10.36566/mjph/Vol6.Iss1/305>
- Yumna, & Hamidah. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol*, 46(1), 26–34. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id