



Model mediasi *work engagement* dalam hubungan *pay satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* pada aparatur sipil negara

The mediation model of work engagement in the relationship between pay satisfaction and organizational citizenship behavior in the state civil apparatus

Arifin^{1*}, Zakhyadi Ariffin²

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Humaniora, Universitas Sapta Mandiri, Balangan, Indonesia

² Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Work Engagement*, pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta peran mediasi *Work Engagement* dalam hubungan antara *Pay Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada ASN di RSUD Pambalah Batung.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dimensi waktu *cross-sectional*. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap ASN RSUD Pambalah Batung yang berjumlah 269 orang dengan sampel 159 responden yang ditentukan menggunakan tabel Krejcie dan Morgan (1970). Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *accidental sampling* melalui kuesioner *Google Form*. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares (PLS)* dengan *software SmartPLS* untuk menguji *outer model* (validitas konvergen, validitas diskriminan, kolinearitas, dan reliabilitas) dan *inner model* (*R-Square* dan *effect size f²*), serta pengujian hipotesis menggunakan nilai *t-statistik* dengan *alpha 5%* (1,96).

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien = 0,363). *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (koefisien = 0,673). *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien = 0,506). *Work Engagement* terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien efek tidak langsung sebesar 0,341. *R-Square* menunjukkan bahwa *Pay Satisfaction* menjelaskan 45,3% variasi *Work Engagement*, dan *Work Engagement* menjelaskan 63,5% variasi *Organizational Citizenship Behavior*.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya terbatas pada tiga variabel utama, yaitu *Pay Satisfaction*, *Work Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* di satu rumah sakit pemerintah. Penggunaan teknik *accidental sampling* membatasi generalisasi temuan ke populasi yang lebih luas. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan *probability sampling*, menambahkan variabel moderasi seperti kepemimpinan transformasional, serta memperluas cakupan ke berbagai institusi kesehatan.

Implikasi – Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen RSUD Pambalah Batung untuk memperhatikan kepuasan gaji pegawai sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa perlakuan adil dari organisasi dalam bentuk kepuasan gaji akan menciptakan rasa keterikatan yang mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku *extra-role*.

Kebaruan – Penelitian ini mengonfirmasi peran mediasi parsial *Work Engagement* dalam hubungan *Pay Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks ASN di rumah sakit pemerintah daerah Indonesia, khususnya di Kalimantan Selatan. Temuan ini mengungkap mekanisme

psikologis yang menghubungkan kepuasan material dengan perilaku sukarela melalui keterikatan kerja, serta fenomena disparitas gaji antarkabupaten yang mempengaruhi kepuasan dan perilaku pegawai.

Kata Kunci: Pay Satisfaction, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, ASN, Rumah Sakit

Abstract

Purpose – This study aims to prove and analyze the effect of Pay Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, the effect of Pay Satisfaction on Work Engagement, the effect of Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior, and the mediating role of Work Engagement in the relationship between Pay Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among civil servants (ASN) at RSUD Pambalah Batung.

Design/methodology/approach – This study employed a quantitative, cross-sectional design with a time dimension. The population consisted of 269 permanent civil servant employees at RSUD Pambalah Batung, with a sample of 159 respondents determined using the Krejcie and Morgan (1970) table. The sampling technique used was non-probability sampling with an accidental sampling method through Google Form questionnaires. Data analysis utilized Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software to test the outer model (convergent validity, discriminant validity, collinearity, and reliability) and inner model (R-Square and effect size f^2), as well as hypothesis testing using t-statistics with alpha 5% (1.96).

Findings – The results showed that Pay Satisfaction has a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (coefficient = 0.363). Pay Satisfaction has a significant positive effect on Work Engagement (coefficient = 0.673). Work Engagement has a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (coefficient = 0.506). Work Engagement was proven to partially mediate the effect of Pay Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with an indirect effect coefficient of 0.341. R-Square indicates that Pay Satisfaction explains 45.3% of the variation in Work Engagement and, through Work Engagement, 63.5% of the variation in Organizational Citizenship Behavior.

Research limitations – This study is limited to three main variables in one government hospital. The use of accidental sampling limits the generalizability of findings. Future research should employ probability sampling, add moderating variables such as transformational leadership, and expand the scope to multiple health institutions.

Implications – This research provides practical implications for RSUD Pambalah Batung management to pay attention to employee pay satisfaction as an important factor in increasing work engagement and organizational citizenship behavior. Theoretically, this study strengthens Social Exchange Theory by explaining that fair organizational treatment fosters engagement, which in turn encourages extra-role behavior.

Originality – This study confirms a partial mediating role of Work Engagement in the relationship between Pay Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among civil servants at Indonesian government hospitals. The findings reveal psychological mechanisms linking material satisfaction to voluntary behavior through work engagement, as well as a significant inter-district pay disparity.

Keywords: Pay Satisfaction, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Civil Servants, Hospital

Histori Artikel:

Diterima: 7 Februari 2026, Direvisi: 2 Maret 2026, Disetujui: 3 Maret 2026, Dipublikasikan: 30 Maret 2026.

*Penulis Korespondensi:

4rifin.cc@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.1083>

PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi fokus penelitian yang signifikan karena pentingnya bagi keberhasilan 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 setiap tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh karyawan didasarkan pada inisiatif mereka sendiri secara diskresioner yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Pentingnya perilaku sukarela dan disengaja karyawan untuk organisasi disebut OCB (Andrade & Neves, 2022).

Dalam penelitian perilaku organisasi, perhatian selalu tertuju pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang membuat tindakan *extrarole* dengan dampak menguntungkan terhadap kinerja dan pertumbuhan organisasi (Bennett & Lemoine, 2014). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku individu di luar kebiasaan dan dapat dikenali secara tidak langsung dalam suatu sistem kerja formal dan, ketika dikumpulkan, memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi (Luthans, 2011). Kebanyakan organisasi meyakini bahwa untuk mencapai keunggulan, mereka perlu berusaha sungguh-sungguh untuk mencapai produktivitas individual yang paling tinggi karena produktivitas individual memengaruhi produktivitas kelompok kerja maupun tim serta berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi.

Salah satu organisasi milik pemerintah daerah yang terkait dengan pelayanan kesehatan adalah RSUD Pambalah Batung. RSUD Pambalah Batung diharapkan dapat menyediakan fasilitas kesehatan dan perawatan medis yang berkualitas, terutama kepada masyarakat yang tinggal di daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara dan wilayah sekitarnya. Mengingat 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 membutuhkan pegawai yang bersedia bekerja melampaui tuntutan tugas sehingga dapat mempertahankan akreditasi tingkat paripurnanya.

RSUD Pambalah Batung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat memiliki jumlah pegawai sebanyak 585 orang yang terdiri dari ASN sebanyak 269 orang, P3K sebanyak 10 orang, dan kontrak sebanyak 306 orang. Walaupun jumlah pegawai cukup, berdasarkan data dari Analis TU Subbagian Umum dan Kepegawaian RSUD Pambalah Batung, terdapat indikasi permasalahan di mana pegawai belum memiliki OCB yang memadai. Berdasarkan data Pelaporan Masuk Kerja dan Tidak Masuk Kerja, terjadi peningkatan jumlah pegawai yang tidak hadir pada tahun 2022, fluktuasi pegawai yang terlambat, dan peningkatan pegawai yang pulang cepat. Hal ini menunjukkan pegawai belum memiliki *conscientiousness* dalam bekerja.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan Analis TU Subbagian Umum dan Kepegawaian, ditemukan indikasi penyebab rendahnya OCB sebagai akibat dari rendahnya kepuasan gaji pegawai. Tambahan Perbaikan Penghasilan (TPP) ASN di RSUD Pambalah Batung relatif kecil dibandingkan dengan RSUD kabupaten tetangga. Sesuai Peraturan Bupati Kabupaten Hulu Sungai Utara (2022) Nomor 18 Tahun 2022, JF Bidan Pertama mendapat TPP Rp700.000 dengan kelas jabatan 8, sedangkan Kabupaten Balangan sesuai Peraturan Bupati Kabupaten Balangan (2022) Nomor 69 Tahun 2022 memberikan TPP Rp4.290.000 untuk jabatan yang sama—perbedaan sebesar 83,7%.

Perbedaan pendapatan yang signifikan itu menuai perasaan tidak adil. Beban kerja di rumah sakit daerah hampir sama beratnya, terutama bagi mereka yang bekerja di unit gawat darurat atau ICU. Tidak sesuai pendapatan dan beban kerja membuat mereka merasa tidak dihargai. Hal ini dikenal dengan rendahnya *Pay Satisfaction*, di mana struktur gaji RSUD belum bersifat adil, informasi tentang masalah gaji kurang konsisten, dan adanya perbedaan gaji antarpekerjaan yang belum sesuai harapan.

Miceli dan 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. Heneman dan Schwab (1985) menyimpulkan bahwa gaji adalah salah satu imbalan yang paling penting karena menginspirasi pekerja untuk mendapatkan imbalan tambahan (Farooq et al., 2020). Kepuasan gaji merupakan salah satu prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (Farooq et al., 2020).

Penelitian Farooq et al. (2017) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan terhadap gaji yang diberikan oleh organisasi berpotensi membuat mereka berperilaku *extra-role*. Begitu pula Serreqi (2020) yang menemukan hubungan signifikan antara dimensi-dimensi *pay satisfaction* dan OCB.

Namun, Ningsih dan 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) yang menemukan bahwa kompensasi yang besar justru menurunkan OCB karyawan karena mereka menjadi enggan membantu rekan kerjanya.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa keterkaitan antara *reward* dengan perilaku anggota organisasi dimediasi oleh keterlibatan kerja (Kurniawan & Hutami, 2019). Ali Memon et al. (2017) juga memperlihatkan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan *turnover intention*, yang menegaskan pentingnya kepuasan gaji sebagai kunci untuk mencapai tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Sebagai justifikasi dan pisau analisis penelitian, peneliti menggunakan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958) yang menegaskan bahwa perilaku sosial muncul akibat pertukaran sosial yang saling menguntungkan dari waktu ke waktu dan bertumpu pada norma timbal balik (Cook et al., 2013). Artinya, perilaku *Good Citizenship* ditunjukkan tidak hanya sebagai perwujudan keadilan imbalan yang diberikan organisasi, melainkan juga sebagai akibat dari pertukaran yang adil atas kontribusi pegawai, yang cenderung membuat mereka merasa terikat dengan organisasi. Perasaan terikat dengan organisasi, dikenal sebagai *Work Engagement*, merupakan keadaan psikologis yang melibatkan perasaan positif, motivasi, dan keterkaitan dengan pekerjaan yang tercermin dalam semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2004). Hal ini tentunya sangat mungkin berdampak positif pada OCB.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif, melalui dimensi waktu *cross-sectional* (data dikumpulkan dari sampel pada suatu periode singkat). Penelitian ini dilakukan pada RSUD Pambalah Batung, yang berlokasi di Jl. Jendral Basuki Rahmat No. 1, Kel. Murung Sari, Kec. Amuntai Tengah, Kab. Hulu Sungai Utara, Provinsi Kalimantan Selatan 71471.

Populasi penelitian ini ialah semua pegawai tetap RSUD Pambalah Batung yang berjumlah 269 orang. Penentuan ukuran sampel mengacu pada tabel Krejcie dan Morgan (1970). Berdasarkan tabel tersebut, untuk populasi sebanyak 269 orang (dibulatkan menjadi N = 270), jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 159 responden.

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *accidental sampling*. Teknik *non-probability sampling* dipilih karena tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel; responden diambil berdasarkan ketersediaan dan kesediaan pada saat kuesioner *Google Form* disebar melalui grup WhatsApp. Konsekuensi dari penggunaan teknik *accidental sampling* ini adalah keterbatasan dalam menggeneralisasi hasil penelitian ke seluruh populasi ASN RSUD Pambalah Batung, karena sampel yang terkumpul mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan karakteristik populasi secara proporsional. Meskipun demikian, teknik ini dipilih karena pertimbangan efisiensi waktu dan aksesibilitas responden yang tersebar di berbagai unit kerja rumah sakit dengan jadwal kerja *shift* yang berbeda-beda.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	- Membantu pekerjaan karyawan lain yang tidak hadir - Membantu karyawan lain yang memiliki banyak pekerjaan - Bersedia membantu karyawan baru	Organ (1988); Grasiaswaty et al. (2016)
	<i>Conscientiousness</i>	- Kehadiran melebihi rata-rata normal - Memberitahu ketika tidak bisa masuk kerja	
	<i>Courtesy</i>	Meluangkan waktu mendengarkan masalah karyawan lain	
	<i>Sportsmanship</i>	Membantu pekerjaan atasan meski tidak diminta - Menyampaikan informasi kepada karyawan lain - Menaati peraturan untuk menjaga keteraturan	
	<i>Civic Virtue</i>	- Memperhatikan urusan karyawan lain - Memelihara dan menjaga aset perusahaan	
<i>Work Engagement</i>	<i>Vigor</i>	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi	Schaufeli et al. (2019)
	<i>Dedication</i>	Saya antusias tentang pekerjaan saya	
	<i>Absorption</i>	Saya larut dalam pekerjaan saya	
<i>Pay Satisfaction</i>	<i>Level</i>	- Gaji bersih yang saya terima - Gaji saya saat ini - Tingkat keseluruhan gaji saya - Besar gaji saya saat ini	Heneman & Schwab (1985)
	<i>Benefits</i>	- Paket tunjangan yang saya dapatkan - Jumlah untuk tunjangan saya - Nilai tunjangan yang saya dapatkan - Jumlah tunjangan yang saya terima	
	<i>Raise</i>	- Kenaikan gaji terbaru saya - Pengaruh atasan terhadap gaji saya - Kenaikan gaji di masa lalu - Bagaimana kenaikan gaji ditentukan	
	<i>Structure/ Administration</i>	- Struktur pembayaran perusahaan - Informasi tentang masalah gaji - Gaji pekerjaan lain di perusahaan - Konsistensi kebijakan pembayaran - Perbedaan gaji antarpekerjaan - Bagaimana perusahaan mengelola pembayaran	

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel menggunakan skala interval terkait dengan Skala Likert, yang memberikan skor 1 hingga 5. Pengujian menggunakan analisis PLS (*Partial Least Squares*) dengan bantuan *software* SmartPLS. Pengujian *outer model* meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, kolinearitas, dan reliabilitas. Setelah semua *rule of thumb outer*

model terpenuhi, dilanjutkan dengan menguji *inner model* untuk mengetahui nilai R-Square dan *effect size* f^2 . Pengujian hipotesis menggunakan nilai t-statistik dengan alpha 5% (1,96).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Demografi Responden

Ciri-ciri individu yang menjadi subjek penelitian ini ditinjau dari berbagai aspek karakteristik individu sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategorisasi	Item	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	69	43,4%
	Perempuan	90	56,6%
Usia	20 sampai ≤ 30 Tahun	57	35,9%
	30 sampai ≤ 40 Tahun	63	39,6%
	40 sampai ≤ 50 Tahun	38	23,9%
	> 50 Tahun	1	0,6%
Pendidikan	Lulusan SMA/SMK	12	7,6%
	Lulusan Diploma	95	59,7%
	Lulusan Sarjana	52	32,7%
Status Perkawinan	Menikah	138	86,8%
	Belum Menikah	21	13,2%
Masa Kerja	< 5 Tahun	64	40,3%
	5 sampai ≤ 10 Tahun	45	28,3%
	10 sampai ≤ 15 Tahun	32	20,1%
	15 sampai ≤ 20 Tahun	9	5,7%
	20 sampai ≤ 25 Tahun	5	3,1%
	25 sampai ≤ 30 Tahun	4	2,5%

Sumber: Data Primer Penelitian Hasil Kuesioner Google Form

Convergent Validity

Berdasarkan hasil *calculate* PLS *algorithm* SmartPLS, semua indikator variabel *Pay Satisfaction*, *Work Engagement*, dan *OCB* memiliki angka *outer loading* lebih besar daripada 0,70 sehingga *convergent validity* terpenuhi (Chin & Todd, 1995).

Tabel 3. Outer Loading

Indikator	OCB (Y)	PayS (X)	WE (M)
OCB1	0,877		
OCB2	0,869		
OCB3	0,876		
OCB4	0,821		
OCB5	0,830		
OCB6	0,851		
OCB7	0,842		
OCB8	0,845		
OCB9	0,703		
OCB10	0,707		
OCB11	0,826		
PayS1		0,855	

Indikator	OCB (Y)	PayS (X)	WE (M)
PayS2		0,848	
PayS3		0,865	
PayS4		0,856	
PayS5		0,871	
PayS6		0,876	
PayS7		0,869	
PayS8		0,886	
PayS9		0,821	
PayS10		0,887	
PayS11		0,832	
PayS12		0,887	
PayS13		0,876	
PayS14		0,915	
PayS15		0,795	
PayS16		0,862	
PayS17		0,845	
PayS18		0,866	
WE1			0,837
WE2			0,824
WE3			0,758

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Discriminant Validity

Average Variance Extracted (AVE) > 0,50 menunjukkan validitas yang baik (Chin & Dibbern, 2010). Selain itu, akar nilai AVE dari setiap variabel harus lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain.

Tabel 4. Nilai AVE dan Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	AVE	√AVE	OCB	PayS	WE
OCB (Y)	0,672	0,820	0,820		
PayS (X)	0,740	0,860	0,703	0,860	
WE (M)	0,653	0,808	0,756	0,673	0,808

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan Tabel 4, nilai AVE untuk semua variabel > 0,50, dan akar AVE masing-masing variabel (angka diagonal yang dicetak tebal) lebih besar dari korelasi antarkonstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan terpenuhi (Sekaran, 2017).

Uji Kolinearitas Model

Kolinearitas dievaluasi menggunakan nilai VIF; jika VIF < 5,00, maka tidak terjadi kolinearitas (Hair et al., 2014).

Tabel 5. Uji VIF

Hubungan	OCB (Y)	WE (M)
PayS (X)	1,828	1,000
WE (M)	1,828	

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Semua variabel memiliki nilai VIF < 5, sehingga tidak terjadi kolinearitas antarvariabel.

Reliabilitas

Reliabilitas dinilai berdasarkan *Cronbach's Alpha* > 0,7, *rho_A* > 0,7, dan *Composite Reliability* > 0,6–0,7 (Chin & Dibbern, 2010).

Tabel 6. Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
OCB (Y)	0,954	0,955	0,957	Reliabel
PayS (X)	0,978	0,979	0,980	Reliabel
WE (M)	0,734	0,735	0,849	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Nilai Cronbach's Alpha, *rho_A*, dan *Composite Reliability* setiap variabel telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan sehingga dapat dikatakan reliabel.

Uji Struktural Model / Inner Model

R-Square (Koefisien Determinasi)

R-Square mengukur sejauh mana variasi variabel endogen dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria: $R^2 = 0,75$ (substansial), $R^2 = 0,50$ (moderat), $R^2 = 0,25$ (lemah).

Tabel 7. R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Kategori
WE (M)	0,453	Lemah
OCB (Y)	0,635	Moderat

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

F-Square

Effect size f^2 mengevaluasi sejauh mana variabel eksogen berdampak relatif terhadap variabel endogen. Kriteria (Cohen, 1988): $f^2 = 0,02$ (kecil), $f^2 = 0,15$ (sedang), $f^2 = 0,35$ (besar).

Tabel 8. F-Square

Hubungan	f^2	Kategori
PayS (X) → OCB (Y)	0,197	Sedang
PayS (X) → WE (M)	0,828	Besar
WE (M) → OCB (Y)	0,385	Besar

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Hasil Pengujian Hipotesis

Direct Effect (Path Coefficient)

Tabel 9. Koefisien Jalur (Direct Effect)

Hubungan	Original Sample	Sample Mean	St. Dev.	T-Statistik	P-Value
PayS → OCB	0,363	0,365	0,062	5,824	0,000
PayS → WE	0,673	0,676	0,038	17,557	0,000
WE → OCB	0,506	0,503	0,062	8,109	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan Tabel 9: (1) *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (koefisien = 0,363; $p = 0,000 < 0,05$); (2) *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (koefisien = 0,673; $p = 0,000 < 0,05$); (3) *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (koefisien = 0,506; $p = 0,000 < 0,05$). Semua hipotesis diterima.

Indirect Effect

Tabel 10. Efek Tidak Langsung

Hubungan	Original Sample	Sample Mean	St. Dev.	T-Statistik	P-Value
PayS → WE → OCB	0,341	0,340	0,047	7,315	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Pay Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Work Engagement* (koefisien = 0,341; $p = 0,000 < 0,05$). Karena efek langsung *Pay Satisfaction* → OCB tetap signifikan setelah variabel mediator dimasukkan (koefisien = 0,363; $p = 0,000$), maka jenis mediasi yang terjadi adalah *partial mediation* (mediasi parsial). Artinya, *Work Engagement* tidak sepenuhnya memediasi hubungan *Pay Satisfaction* terhadap OCB; terdapat jalur langsung yang substansial di samping jalur tidak langsung melalui *Work Engagement*. Total efek *Pay Satisfaction* terhadap OCB adalah 0,704 (efek langsung 0,363 + efek tidak langsung 0,341), yang menunjukkan bahwa sekitar 48,4% dari total efek ditransmisikan melalui mekanisme *Work Engagement*.

Pembahasan

Penelitian ini menghasilkan empat temuan utama yang saling terkait dan dapat dijelaskan melalui kerangka *Social Exchange Theory* (Homans, 1958; Cook et al., 2013). Pertama, *Pay Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien jalur sebesar 0,363 dan *effect size* $f^2 = 0,197$ (kategori sedang). Kedua, *Pay Satisfaction* berpengaruh kuat terhadap *Work Engagement* dengan koefisien 0,673 dan $f^2 = 0,828$ (kategori besar). Ketiga, *Work Engagement* berpengaruh kuat terhadap OCB dengan koefisien 0,506 dan $f^2 = 0,385$ (kategori besar). Keempat, *Work Engagement* memediasi secara parsial hubungan *Pay Satisfaction* dan OCB dengan koefisien efek tidak langsung 0,341.

Dari perspektif *Social Exchange Theory*, temuan ini dapat dimaknai sebagai berikut. Ketika ASN merasa puas dengan gaji yang diterimanya, mereka mempersepsikan hal tersebut sebagai perlakuan adil dari organisasi. Persepsi keadilan ini memicu norma timbal balik (*norm of reciprocity*) yang mendorong pegawai untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui dua mekanisme. Mekanisme pertama adalah jalur langsung, di mana kepuasan gaji langsung memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku *extra-role* sebagai bentuk balas jasa kepada organisasi. Mekanisme kedua adalah jalur tidak langsung melalui *Work Engagement*, di mana kepuasan gaji terlebih dahulu menciptakan keterikatan psikologis berupa semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004), yang kemudian mendorong munculnya OCB. Temuan bahwa mediasi bersifat parsial (*partial mediation*) mengindikasikan bahwa *Pay Satisfaction* memiliki efek ganda: secara langsung memicu OCB dan secara bersamaan memperkuat keterikatan kerja yang pada gilirannya mendorong OCB.

Temuan mengenai pengaruh positif *Pay Satisfaction* terhadap OCB konsisten dengan penelitian Farooq et al. (2017, 2020) yang menemukan bahwa kepuasan gaji berpengaruh terhadap OCB pada pegawai pemerintah federal Pakistan, serta Serreqi (2020) dalam konteks universitas di Albania. Koefisien jalur dalam penelitian ini (0,363) menunjukkan efek yang moderat, sebanding dengan temuan-temuan internasional tersebut. Di sisi lain, temuan ini

berbeda dengan penelitian Ningsih dan Arsanti (2014) yang melaporkan bahwa kepuasan kerja (termasuk kepuasan gaji) tidak berdampak pada OCB, serta Pohan et al. (2021) yang menemukan bahwa kompensasi yang besar justru menurunkan OCB. Perbedaan temuan ini kemungkinan disebabkan oleh konteks organisasi yang berbeda. Dalam penelitian Ningsih dan Arsanti (2014), responden mungkin sudah memiliki tingkat kepuasan gaji yang relatif tinggi sehingga variasi kepuasan gaji tidak cukup untuk memprediksi variasi OCB. Sementara itu, temuan Pohan et al. (2021) dapat dijelaskan oleh fenomena *overjustification effect*, di mana kompensasi finansial yang berlebihan justru mengurangi motivasi intrinsik untuk membantu rekan kerja. Dalam konteks ASN RSUD Pambalah Batung, tingkat TPP yang relatif rendah (dengan disparitas 83,7% dibandingkan dengan kabupaten tetangga) menciptakan variasi yang cukup untuk menunjukkan efek signifikan *Pay Satisfaction* terhadap OCB.

Pengaruh kuat *Pay Satisfaction* terhadap *Work Engagement* (koefisien = 0,673; $f^2 = 0,828$) merupakan temuan yang paling menonjol dalam penelitian ini dan konsisten dengan Jung dan Yoon (2015) serta Salleh dan Memon (2015). *Effect size* yang tergolong besar ($f^2 = 0,828$) menunjukkan bahwa dalam konteks ASN rumah sakit pemerintah, kepuasan gaji merupakan determinan yang sangat kuat terhadap keterikatan kerja. Hal ini dapat dipahami mengingat karakteristik ASN yang bekerja di lingkungan dengan sistem penggajian yang relatif kaku dan birokratis, sehingga variasi dalam persepsi kepuasan terhadap gaji memiliki dampak psikologis yang besar terhadap keterikatan mereka dengan pekerjaan.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap OCB (koefisien = 0,506; $f^2 = 0,385$) sejalan dengan temuan Farid et al. (2019), Sulea et al. (2012), dan Rurkkhum dan Bartlett (2012). Koefisien ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki efek yang lebih besar terhadap OCB dibandingkan dengan *Pay Satisfaction* secara langsung (0,506 vs 0,363). Fenomena ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan gaji penting, keadaan psikologis keterikatan kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam mendorong perilaku sukarela. Pegawai yang *engaged*—yang merasa penuh energi, antusias, dan larut dalam pekerjaannya—lebih cenderung secara proaktif membantu rekan kerja, mematuhi norma organisasi, dan berpartisipasi aktif melebihi tuntutan tugas formal.

Perlu dicermati bahwa nilai R-Square *Work Engagement* sebesar 45,3% tergolong dalam kategori lemah menurut kriteria Hair et al. (2014). Artinya, *Pay Satisfaction* hanya mampu menjelaskan kurang dari setengah variasi *Work Engagement*. Sebesar 54,7% variasi lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan transformasional (Saks, 2006), *job resources* seperti otonomi kerja dan dukungan sosial rekan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004), serta iklim organisasi dan budaya kerja di rumah sakit. Dalam konteks ASN, faktor-faktor birokratis seperti kejelasan karir, stabilitas pekerjaan, dan hubungan dengan atasan langsung juga kemungkinan besar berkontribusi signifikan terhadap *Work Engagement*. Sebaliknya, R-Square OCB sebesar 63,5% (kategori moderat) menunjukkan bahwa model penelitian ini cukup baik dalam menjelaskan variasi OCB, meskipun masih terdapat 36,5% variasi yang dapat dijelaskan oleh variabel lain seperti komitmen organisasi, *perceived organizational support*, dan iklim keadilan organisasi.

Konteks spesifik ASN di rumah sakit pemerintah daerah memberikan nuansa penting pada interpretasi temuan. Berbeda dengan sektor swasta yang memiliki fleksibilitas dalam menetapkan struktur kompensasi, ASN terikat pada regulasi pemerintah pusat dan daerah mengenai gaji pokok, tunjangan kinerja, dan TPP. Disparitas TPP yang mencapai 83,7% antara RSUD Pambalah Batung dan rumah sakit di Kabupaten Balangan—meskipun beban kerja relatif setara—menciptakan persepsi ketidakadilan distributif yang kuat. Ketidakadilan ini, dilihat dari lensa *Social Exchange Theory*, melemahkan persepsi timbal balik yang positif dan pada akhirnya menurunkan kesediaan pegawai untuk menunjukkan perilaku *extra-role*. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kebijakan remunerasi ASN yang adil dan kompetitif

antardaerah bukan hanya masalah administratif, melainkan merupakan faktor strategis yang memengaruhi kualitas pelayanan publik melalui mekanisme psikologis *pay satisfaction* → *work engagement* → OCB.

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan gaji (*Pay Satisfaction*) merupakan faktor penting yang mendorong perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) pada ASN di RSUD Pambalah Batung. Pengaruh tersebut terjadi melalui dua mekanisme: secara langsung, di mana ASN yang puas dengan gajinya cenderung menunjukkan perilaku sukarela melampaui tugas formalnya; dan secara tidak langsung melalui keterikatan kerja (*Work Engagement*), di mana kepuasan gaji terlebih dahulu menumbuhkan semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan yang kemudian mendorong munculnya OCB.

Temuan mediasi parsial (*partial mediation*) mengindikasikan bahwa *Work Engagement* bukan satu-satunya mekanisme yang menghubungkan kepuasan gaji dengan OCB. Kepuasan gaji memiliki pengaruh langsung yang substansial terhadap OCB, yang dapat diinterpretasikan melalui *Social Exchange Theory* sebagai bentuk timbal balik pegawai atas perlakuan adil dari organisasi. Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi OCB, namun kemampuannya dalam menjelaskan variasi *Work Engagement* masih terbatas, mengisyaratkan adanya faktor-faktor lain di luar kepuasan gaji yang turut berperan dalam membentuk keterikatan kerja ASN.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan teknik *accidental sampling* (bagian dari *non-probability sampling*) menyebabkan generalisasi temuan ke seluruh populasi ASN RSUD Pambalah Batung perlu dilakukan dengan hati-hati, karena responden yang terkumpul mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan populasi. Kedua, penelitian ini hanya melibatkan tiga variabel utama di satu rumah sakit pemerintah, sehingga belum mencakup kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam konteks ASN secara lebih luas. Ketiga, desain *cross-sectional* tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang definitif.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian, beberapa rekomendasi diajukan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, perlu dilakukan studi komparatif antarkabupaten yang memiliki tingkat TPP berbeda untuk menguji secara langsung apakah disparitas remunerasi ASN berpengaruh terhadap perbedaan tingkat OCB antarrumah sakit daerah. Kedua, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menambahkan variabel moderasi seperti kepemimpinan transformasional atau *perceived organizational support* guna memahami kondisi-kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan *Pay Satisfaction* dan OCB. Ketiga, desain longitudinal perlu dipertimbangkan untuk menangkap dinamika perubahan *Pay Satisfaction*, *Work Engagement*, dan OCB dari waktu ke waktu, terutama pasca-kebijakan penyesuaian TPP. Keempat, penggunaan *probability sampling* seperti *proportionate stratified random sampling* direkomendasikan untuk meningkatkan representativitas sampel berdasarkan unit kerja dan jabatan fungsional.

Implikasi Penelitian

Secara praktis, manajemen RSUD Pambalah Batung perlu menjadikan kepuasan gaji sebagai prioritas strategis. Mengingat besarnya pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Work Engagement* ($f^2 = 0,828$, efek besar), upaya advokasi kebijakan untuk menyesuaikan TPP agar

lebih kompetitif dan adil antardaerah menjadi sangat relevan. Selain itu, mengingat R-Square *Work Engagement* sebesar 45,3% menunjukkan adanya faktor-faktor penting lainnya, manajemen juga perlu memperhatikan aspek non-finansial seperti pengembangan karier, iklim kerja yang suportif, dan kepemimpinan yang memberdayakan guna meningkatkan keterikatan kerja secara holistik. Peningkatan *Pay Satisfaction* dan *Work Engagement* pada akhirnya akan berdampak positif pada OCB pegawai, yang meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* dengan menunjukkan bahwa mekanisme pertukaran sosial beroperasi melalui jalur ganda (langsung dan melalui *Work Engagement*) dalam konteks birokrasi pemerintahan Indonesia, sebuah konteks yang relatif jarang diteliti dibandingkan dengan sektor swasta. Temuan mediasi parsial menambah nuansa pada pemahaman teoretis bahwa hubungan antara imbalan material dan perilaku prososial tidak sepenuhnya dimediasi oleh mekanisme psikologis tunggal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Memon, M., Noor Rosli Baharom, M., & Salleh, R. (2017). The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1). <https://www.researchgate.net/publication/317304052>
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived organizational support, organizational citizenship behavior and well-being in the workplace: A review. *Social Sciences*, 11(7), 296. <https://doi.org/10.3390/socsci11070296>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. In V. Esposito Vinzi et al. (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 171–193). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_8
- Chin, W. W., & Todd, P. A. (1995). On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modeling in MIS research: A note of caution. *MIS Quarterly*, 19(2).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (2nd ed., pp. 61–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khatkhat, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <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. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 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 citizenship behavior. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 60–70.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.

- Grasiaswaty, N., Juwono, I. D., & Rosnawati, R. (2016). Adaptasi alat ukur organizational citizenship behavior (OCB) dengan peer review. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(1), 1–8.
- 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. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- 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.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). The mediation of job engagement to rewards and recognition toward organizational citizenship behavior and task performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 74, 53–57. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.10>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- 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>
- Ningsih, F. R., & Arsanti, T. A. (2014). Pengaruh job satisfaction terhadap OCB dan turnover intention. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 41–48.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- 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*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pohan, R. O., Katiandagho, J. R., & Ilat, V. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Productivity*, 2(5), 429–434.
- RSUD Pambalah Batung. (2023). *Data absensi pegawai tahun 2018-2022* [Unpublished raw data].
- 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.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Salleh, R., & 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>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan-keahlian* (6th ed.). Salemba Empat.
- Septian, N. L., Hastin, U. A., & Rahmawati, R. (2018). The effect of organizational commitments and work involvements on job satisfaction and organizational citizenship behaviour (OCB): Case study on PT Batulicin Enam Sembilan. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 16(5), 181–188.
- Serreqi, M. (2020). Analysis on the significance of the relationships between pay satisfaction dimensions and organizational citizenship behavior. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(3), 61–69.
- Sugiyono. (2017). *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>