

Peran Mediasi *Work Engagement* Pada Pengaruh *Work Resilience* Dan *Time Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Rumah Sakit Misi Lebak Rangkasbitung

Jesinda Iriani¹, Ellya Niken Prastiwi², Intan Silviana Mustikawati³

^{1,2,3}Prodi Magister Administrasi Rumah Sakit, Universitas Esa Unggul, Indonesia

E-mail: jesindairiani@student.esaunggul.ac.id¹, ellya.niken@esaunggul.ac.id², intansilviana@esaunggul.ac.id³

Article History:

Received: 31 Maret 2026

Revised: 29 April 2026

Accepted: 06 Mei 2026

Keywords: *organizational citizenship behavior, work resilience, work engagement, time balance*

Abstract: *Penilaian kerjasama antar perawat yang kurang optimal menandakan masih kurangnya organizational citizenship behavior di antara perawat. Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh work resilience dan time balance terhadap organizational citizenship behavior melalui mediasi work engagement. Responden penelitian ialah 126 perawat rumah sakit yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi. Metode analisis data menggunakan three box method dan SEM-PLS. Hasil penelitian menemukan bahwa work resilience, time balance, work engagement masing-masing berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. Work resilience dan time balance masing-masing berpengaruh terhadap work engagement. Work engagement memediasi pengaruh masing-masing work resilience dan juga time balance terhadap organizational citizenship behavior. Rumah sakit perlu melakukan perbaikan sistem penghargaan dan kesejahteraan finansial melalui peninjauan ulang struktur gaji, pemberian bonus, serta tunjangan berbasis kinerja. Pihak manajemen rumah sakit harus lebih memperhatikan beban kerja yang diberikan kepada perawat agar tidak melebihi kapasitas mereka, baik secara fisik maupun mental. Rumah sakit juga disarankan untuk mengimplementasikan program pelatihan pengembangan motivasi kerja secara berkala untuk meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja perawat. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior meliputi pelaksanaan kegiatan tahunan seperti outbound dan team building, pembentukan budaya komunikasi terbuka antara manajemen dan staf, serta penyediaan fasilitas pendukung kenyamanan kerja.*

PENDAHULUAN

Perawat menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan terhadap pasien di sebuah rumah sakit. Tanpa adanya perawat maka visi dan misi sebuah rumah sakit tidak dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Dikarenakan perawat mejadi ujung tombak di rumah sakit maka salah satu aspek yang perlu diperhatikan dari seorang perawat ialah *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB pertama kali diartikan sebagai perilaku seseorang yang sifatnya sukarela, tidak secara langsung atau terangterangan diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan mendorong berfungsinya organisasi secara efektif (Organ, 1988). Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara efektif, memberikan pelayanan terbaik, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perawat dengan OCB yang tinggi cenderung akan bekerja secara sukarela melebihi apa yang diharapkan oleh rumah sakit tempat ia bekerja. Perawat dengan OCB tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik (Ibilona et al., 2025; Prasetyo, 2022). OCB yang tinggi juga terkait dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan (Yohana, 2017). OCB dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan dari seorang karyawan (Jiang et al., 2017). OCB berperan dalam meningkatkan ketangkasan di tingkat organisasi (Vahdati et al., 2014).

OCB pada perawat disebabkan berbagai faktor. Kepribadian *big five* yaitu *extraversion*, *agreeement*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB perawat (Prasetyo, 2022). Faktor lingkungan kerja dan *work-life balance* secara bersama-sama mampu meningkatkan OCB perawat (Gunawan et al., 2020). Kualitas kehidupan bekerja dan kepuasan kerja menjadi faktor penentu dari OCB perawat (Ruhana, 2019). Tingkat OCB ditentukan juga oleh faktor kepemimpinan dan dukungan organisasi (Yohana, 2017). Kepemimpinan transformasional berperan dalam menentukan tingkat OCB seorang pekerja (Jiang et al., 2017). Kepemimpinan etis dan iklim etis merupakan prediktor OCB perawat dan hal tersebut menegaskan hubungan antar variabel (Aloustani et al., 2020). Komitmen afektif perawat dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh perawat menentukan tingkat OCB mereka (Gupta et al., 2016). *Work engagement* ditemukan juga mampu meningkatkan OCB seorang pekerja (Farid et al., 2019). Semakin pekerja memiliki motivasi intrinsik yang tinggi maka semakin besar tingkat OCB mereka (Shareef & Atan, 2019).

Beberapa faktor berperan dalam mendorong OCB seperti modal psikologis, komitmen afektif serta budaya (Apriliana et al., 2024). OCB merupakan variabel yang memediasi pengaruh budaya organisasi dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja di rumah sakit (Amalia et al., 2024). Efikasi diri ditemukan memediasi hubungan antara budaya organisasi di tempat kerja dengan OCB (Kwannandar et al., 2023). Ada hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan OCB karyawan (Andryani et al., 2023). Gaya kepemimpinan etis mampu mendorong OCB dari pekerja (Burhan & Anindita, 2023).

Resilience didefinisikan sebagai kapasitas psikologis positif untuk bangkit kembali kesulitan, ketidakpastian, konflik, kegagalan dan disertai perubahan positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab (Luthans, 2002). *Resilience* merupakan sumber daya positif terpenting untuk menghadapi tempat kerja yang bergejolak dan penuh tekanan (Avey et al., 2009). Hal ini karena ketahanan tidak hanya melibatkan penyesuaian positif terhadap kondisi yang merugikan dan memungkinkan individu untuk kembali ke fungsi normal, tetapi juga dapat memulihkan keadaan modal psikologis individu lainnya berupa efikasi diri, harapan, dan optimisme setelah pengalaman yang menantang (Luthans et al., 2006). *Resilience* secara khusus

ditemukan mampu meningkatkan *work engagement* di tempat kerja (Muchtadin, 2023). Resilience juga bermanfaat guna menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi atau OCB (Paul et al., 2016).

Berbicara mengenai *time balance* tidak luput dari definisi *work-life balance* yaitu sejauh mana seorang individu sama-sama terlibat dan puas dengan peran kerja dan juga peran keluarganya (Greenhaus et al., 2003). Ketika individu merasa puas dengan pengaturan waktu dan perannya di pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi maka akan menimbulkan perilaku sukarela dalam bekerja yang tentunya mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Semakin seimbang antara aspek pekerjaan dengan kehidupan maka semakin besar OCB seorang karyawan (Thevanes & Harikaran, 2020). Keseimbangan aspek pekerjaan dengan kehidupan membuat karyawan memiliki OCB yang baik dan efeknya dimediasi oleh komitmen organisasi (Pradhan et al., 2016). *Work-life balance* meningkatkan OCB dan pada akhirnya ikut meningkatkan kinerja organisasi (Harikaran & Thevanes, 2018). *Work-life balance* mampu meningkatkan OCB secara langsung dan kepuasan kerja menjembatani hubungan tersebut (Heriyadi et al., 2020). Keseimbangan antara aspek pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan semakin meningkatkan OCB (Soelton, 2023).

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan motivasi positif berupa semangat, dedikasi, dan penyerapan (Bakker et al., 2014). *Work engagement* ditemukan memprediksi secara positif OCB (Farid et al., 2019). *Work engagement* juga bermanfaat untuk mendorong budaya keselamatan pasien (Tania et al., 2025). *Work engagement* yang dimiliki petugas kesehatan membuat retensi mereka terhadap rumah sakit meningkat (Fansca et al., 2025). *Work engagement* juga mampu mengurangi niat berpindah kerja dari karyawan rumah sakit (Aamdissofi et al., 2025).

Berdasarkan data keluhan pasien yang masuk pada periode bulan Mei 2023 hingga Mei 2024 terdapat komplain medis sebanyak 16 laporan, komplain keperawatan sebanyak 16 laporan, komplain penunjang klinis sebanyak 18 laporan, komplain administrasi/umum sebanyak 16 laporan, dan komplain kebersihan sebanyak 2 laporan. Tingginya angka pelaporan komplain keperawatan menunjukkan masih kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh petugas rumah sakit sementara salah satu faktor yang mengurangi kualitas pelayanan ialah karena rendahnya sikap OCB (Nuhu et al., 2025).

Selain itu, dari hasil *review* konsumen (dalam hal ini keluarga pasien) yang terdapat di *Google Review* RS Misi Lebak dalam periode Mei 2023 - Mei 2024 didapatkan 22 komplain terhadap keramahan perawat dalam memberikan pelayanan serta 25 komplain mengenai pelayanan perawat yang lambat atau kurang respon. Dengan adanya komplain ini justru bertolak belakang dengan visi misi serta motto dari RS Misi Lebak itu sendiri. Adanya komplain juga menandakan kurangnya perilaku petugas yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit (terang-terangan) diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Organ, 1988). Komplain terjadi karena kurangnya kualitas pelayanan yang diterima sementara rendahnya kualitas pelayanan akibat dari kurangnya OCB yang dimiliki perawat (Nuhu et al., 2025).

Organisasi akan berhasil apabila karyawannya tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara efektif, memberikan pelayanan yang baik, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Organ, 1988). Demikian halnya dengan perawat, salah satu sikap yang mencerminkan perilaku sukarela tersebut tercermin dalam hal kerjasama. Berdasarkan hasil penilaian indikator kinerja perawat RS Misi Lebak periode Mei 2023 hingga

Mei 2024 didapatkan masih adanya perawat yang belum mencapai target penilaian dalam hal kerja sama. Terdapat 2 indikator dalam penilaian kerjasama meliputi kemampuan berkoordinasi dengan unit lainnya serta kemampuan berkoordinasi dengan sesama staf / perawat. Rata-rata 19,45% perawat masih belum mencapai nilai kerja sama yang optimal (mencapai nilai maksimal 100%). Adanya penilaian kerjasama yang kurang optimal menandakan masih kurangnya OCB di antara perawat atau kurangnya perilaku sukarela yang melebihi aturan formal yang berfungsi mendukung efektifitas organisasi.

Berdasarkan latar belakang terlihat bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi terciptanya OCB sehingga dianggap penting untuk meneliti faktor-faktor yang dapat meningkatkan OCB seperti *work resilience*, *work engagement*, dan *time balance*. Tujuan dari penelitian adalah membangun model yang dapat menciptakan *organizational citizenship behavior* pada objek penelitian yaitu Rumah Sakit Misi Lebak di Rangkasbitung yang akan dituangkan dalam laporan tugas akhir dengan judul “Pengaruh *Work Resilience* Dan *Time Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi *Work Engagement* Pada Perawat Rumah Sakit Misi Lebak di Rangkasbitung”.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian pengaruh sebab akibat (kausalitas) digunakan dalam penelitian ini. Penelitian bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Desain penelitian ini termasuk kedalam penelitian *cross sectional study* dengan melakukan pengamatan pada kurun waktu tertentu.

Populasi pada penelitian ini adalah perawat di RS Misi Lebak Rangkasbitung yang berjumlah 142 orang. Populasi tersebut kemudian dipilih perwakilan atau sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan membatasi kriteria-kriteria yaitu perawat yang bersedia menjadi responden dan bersedia mengisi kuisisioner, perawat yang sudah bekerja selama minimal 1 tahun. Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan maka jumlah perawat yang bekerja minimal satu tahun berjumlah 126 orang. Sampel dipilih menggunakan sampel jenuh yang berarti 126 orang dipilih menjadi sampel penelitian sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Pembuktian hipotesis menggunakan data yang dikumpulkan melalui metode survei menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan dimensi dan indikator variabel penelitian. *Work resilience* diukur melalui dimensi *i have, i am, i can* (Grotberg, 1995). *Time balance* diukur melalui dimensi keseimbangan energi, siklus aktifitas dan pemulihan, ritme dalam kehidupan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, mengelola stress dengan efektif, komitmen tujuan dan nilai (Loehr & Schwartz, 2006). *Work engagement* diukur melalui dimensi *vigor, dedication, absorption* (Bakker et al., 2014). OCB diukur dengan dimensi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue* (Organ, 1988).

Metode analisis data dalam penelitian ini berupa analisis *three box method* dan PLS SEM. Tahap-tahap penafsiran hasil analisis Smartpls meliputi 3 tahap yaitu *outer model*, *goodness of fit*, *inner model* (Muhson, 2022). Tahap uji *outer model* merupakan pengujian model pengukuran dengan bertujuan membuktikan validitas serta memperkirakan reliabilitas indikator dan konstruksi. Beberapa syarat yang mesti dipenuhi ialah: Indikator *loading factor* harus lebih besar dari 0,7; AVE konstruk reflektif lebih besar dari 0,5; Akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antarkonstruksi; nilai Alfa Cronbach lebih besar dari 0,7 dan reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7. Tahap pengujian *Goodness of fit* model bertujuan untuk menguji kekuatan prediksi dan kelayakan model. Model Fit untuk melihat layak tidaknya model dan data untuk menguji

pengaruh variabel. Syaratnya SRMR harus kurang dari 0,10. Pengujian inner model berguna untuk menguji signifikansi pengaruh variabel eksogen (bebas/independen) terhadap variabel endogen (terikat/dependen); Uji signifikansi berpengaruh signifikan jika p value kurang dari 0,05 atau T value lebih besar dari 1,96; Besar pengaruh parsial dapat dilihat dari nilai f square; Pengaruh besar secara simultan dapat dilihat dari nilai R square, dan relevansi prediktif dilihat dari nilai Q square

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Responden

Perawat Rumah Sakit Misi Lebak yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (22,2%) dan perempuan sebanyak 98 orang (77,8%). Perawat dengan usia 18 – 27 tahun sebanyak 39 orang (31%), usia 28 – 37 tahun sebanyak 57 orang (45,2%), usia 38 – 47 tahun sebanyak 15 orang (11,9%), dan usia > 47 tahun sebanyak 15 orang (11,9%). Perawat dengan pendidikan akhir D3 keperawatan sebanyak 96 orang (76,2%), pendidikan akhir S1 keperawatan sebanyak 19 orang (15,1%), dan pendidikan akhir profesi perawat sebanyak 11 orang (8,7%). Perawat dengan lama kerja 1 tahun lebih namun kurang dari 3 tahun sebanyak 29 orang (23%), lama kerja 3 tahun lebih namun kurang dari 5 tahun sebanyak 26 orang (20,6%), lama kerja 5 sampai 10 tahun sebanyak 39 orang (31%), dan lama kerja > 10 tahun sebanyak 32 orang (25,4%).

Matriks Three Box Method

Tabel 1. Matriks Rata-Rata Analisis Three Box Method

No	Variabel	Kategori			Perilaku
		Rendah	Sedang	Tinggi	
1	<i>Work Resilience</i>			X	Tangguh
2	<i>Time Balance</i>			X	Seimbang
3	<i>Work Engagement</i>			X	Terikat
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>			X	Sukarela

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa *work resilience*, *time balance*, *work engagement*, *organizational citizenship behavior* berada dalam kategori tinggi. Hal ini berarti tingginya ketangguhan dalam bekerja dan kemampuan menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dengan hal lainnya akan membawa tingginya keterikatan kerja perawat sehingga perawat tersebut akan menampilkan perilaku sukarela dalam bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh organisasinya.

Convergent Validity

Nilai muatan faktor *work resilience* berkisar antara 0,702 hingga 0,842. *Time balance* bernilai muatan faktor antara 0,582 hingga 0,830. *Work engagement* bernilai muatan faktor antara 0,676 sampai 0,880. *Organizational citizenship behavior* bernilai muatan faktor antara 0,683 hingga 0,882. Berdasarkan Hair et al. (2019) nilai muatan faktor (*outerloading*) > 0.5 dinyatakan valid pada jumlah sampel minimum 120 sehingga bisa digunakan untuk analisis berikutnya.

Work resilience memiliki nilai *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,595, *time balance* dengan AVE sebesar 0,529, *work engagement* dengan AVE sebesar 0,587, *organizational citizenship behavior* dengan AVE sebesar 0,640. Nilai AVE > 0,5 berarti bahwa

variabel penelitian dinyatakan valid. Semua variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan valid sehingga dapat diproses dalam analisa selanjutnya. Nilai AVE (*average variant extracted*) dimunculkan karenaterkait dengan validitas masing-masing variabel. Berbeda halnyadengan nilai muatan faktor atau *outer loading* yang dipakai untuk melihat validitas setiap item.

Discriminant Validity

Tabel 2. Nilai HTMT

	OCB	TB	WE	WR
OCB				
TB	0,496			
WE	0,629	0,499		
WR	0,523	0,528	0,507	

Tabel di atas menunjukkan nilai HTMT atau *heterotrait-monotrait ratio*. Validitas diskriminan berfungsi membedakan apakah sebuah konstruk/variabel memiliki ciri khas atau dianggap berbeda dari variabel lainnya. Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada tabel di atas, nilai HTMT antar konstruk tidak ada yang $\geq 0,9$ atau $< 0,9$ yang berarti bahwa seluruh konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang disyaratkan. Baik *work resilience*, *time balance*, *work engagement*, *organizational citizenship behavior* masing-masing memiliki ciri khas dari variabel lainnya.

Composite Reliability

Work resilience memiliki nilai Alfa Cronbach dan Reliabilitas Komposit masing-masing sebesar 0,863 dan 0,898. *Time balance* memiliki nilai Alfa Cronbach dan Reliabilitas Komposit masing-masing sebesar 0,917 dan 0,930. *Work engagement* memiliki nilai Alfa Cronbach dan Reliabilitas Komposit masing-masing sebesar 0,910 dan 0,927. *Organizational citizenship behavior* memiliki nilai Alfa Cronbach dan Reliabilitas Komposit masing-masing sebesar 0,959 dan 0,964. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan nilai Alfa Cronbach untuk semua variabel > 0.6 dan nilai Reliabilitas Komposit > 0.7 sehingga seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

R Square

Menurut Chin (1998), nilai R Square $> 0,67$ menunjukkan model PLS kuat dalam memprediksi endogen, R Square 0,33 – 0,67 menunjukkan model PLS pada kategori cukup kuat (moderate) dan R Square 0,19 – 0,33 menunjukkan bahwa model lemah dalam memprediksi endogen. Hasil analisis output SmartPLS menunjukkan R Square dari *organizational citizenship behavior* sebesar 0,439. Hal ini memberi arti bahwa variabel-variabel seperti *work resilience*, *time balance*, dan *work engagement* berkontribusi bagi perubahan yang terjadi pada OCB sebesar 43,9% (sedang) sedangkan sebesar 56,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya di luar penelitian ini.

Q Square

Q Square menunjukkan *predictive relevance model*, dimana nilai Q Square sebesar 0,02 – 0,15 menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevansi yang kecil, Q Square sebesar 0,15 – 0,35 menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevansi yang sedang, dan Q square $> 0,35$

menunjukkan prediktif relevansi model yang besar (Chin, 1998). Hasil analisis perhitungan rumus menunjukkan Q Square sebesar 0,268 dan menunjukkan prediktif relevansi model yang sedang.

Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	T Statistics	P Value	Penjelasan
<i>Work Resilience --> OCB</i>	0,206	2,413	0,016	Diterima
<i>Time Balance --> OCB</i>	0,187	2,168	0,031	Diterima
<i>Work Engagement --> OCB</i>	0,418	5,334	0,000	Diterima
<i>Work Resilience --> Work Engagement</i>	0,299	2,535	0,012	Diterima
<i>Time Balance --> Work Engagement</i>	0,320	2,698	0,007	Diterima
<i>Work Resilience --> Work Engagement --> OCB</i>	0,125	2,019	0,044	Diterima
<i>Time Balance --> Work Engagement --> OCB</i>	0,134	2,266	0,024	Diterima

Pengaruh *Work Resilience* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *work resilience* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga semakin tinggi *work resilience* seorang perawat maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil perhitungan *Three Box Method* nilai rata-rata indeks seluruh dimensi variabel *work resilience* diperoleh nilai indeks rata-rata sebesar 96,55 (kategori tinggi), dengan dimensi yang dominan adalah dimensi “*I Can*” dengan indeks 97,63 dan indikator tertinggi berada pada butir 6 yaitu “Saya mampu beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja”. Perawat yang memiliki *work resilience* tinggi ditunjukkan melalui kemampuannya untuk cepat menyesuaikan diri dengan prosedur atau sistem baru di rumah sakit. Berdasarkan hasil observasi selama penelitian di RS Misi Lebak, ketika rumah sakit mengalami perubahan sistem administrasi menjadi digital, perawat mampu mempelajari dan mengaplikasikannya dengan cepat tanpa mengganggu pelayanan pasien. Perilaku adaptif dan fleksibel ini tidak hanya menunjukkan ketahanan individu terhadap tekanan dan perubahan, tetapi juga mencerminkan kontribusi sukarela terhadap kelancaran organisasi, yang sejalan dengan prinsip OCB.

Menurut teori resiliensi Grotberg (1995), resiliensi terbentuk dari tiga komponen utama: *I Have* (dukungan eksternal), *I Am* (kekuatan pribadi), dan *I Can* (kemampuan sosial). Ketika perawat memiliki resiliensi yang tinggi, mereka tidak hanya mampu menjaga ketahanan pribadi, tetapi juga lebih mungkin menunjukkan perilaku yang mendukung rekan kerja secara sukarela atau dikenal sebagai OCB. Dengan demikian, resiliensi berperan penting dalam mendorong terbentuknya budaya kerja yang harmonis dan saling mendukung di lingkungan rumah sakit.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mana *work resilience* mampu meningkatkan OCB dan efeknya akan lebih baik ketika disertai oleh komitmen karyawan pada organisasinya (Paul et al., 2016). Temuan studi menunjukkan bahwa ketahanan kerja secara positif dan signifikan memprediksi OCB serta dimoderasi oleh faktor kepemimpinan dan kepercayaan (Boakye et al., 2022). Hasil penelitian memberikan bukti empiris untuk hubungan positif antara ketahanan kerja dan OCB (Sari & Wahyuni, 2019). Penelitian terdahulu menunjukkan peran kepuasan kerja dan ketahanan kerja sebagai mediator paralel dalam

memerangi efek buruk perundungan di tempat kerja terhadap OCB (Mendiratta & Srivastava, 2023).

Pengaruh *Time Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *time balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga semakin tinggi *time balance* seorang perawat maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimilikinya. Ketika seseorang mampu mengatur waktudan mengelola energinya di berbagai area kehidupan maka akan timbul perilaku kerja yang sifatnya sukarela melebihi batasan formal sehingga akan mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

Pada analisis deskriptif *Three Box Method* variabel *time balance*, nilai rata-rata indeks seluruh dimensi variabel *time balance* diperoleh nilai indeks rata-rata sebesar 95,32 (kategori tinggi) dengan dimensi yang dominan adalah dimensi “Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi” dengan nilai indeks 97,88 dan indikator tertinggi terletak pada butir 6 yaitu “Saya berusaha menyeimbangkan antara waktu kerja dengan istirahat agar lebih produktif”. Berdasarkan hasil observasi selama penelitian di RS Misi Lebak, perawat menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas-tugas rutin, seperti dokumentasi pasien, pemberian obat, dan monitoring kondisi pasien, tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan. Kemampuan ini tidak hanya menjaga kelancaran pelayanan rumah sakit, tetapi juga mencerminkan pengelolaan waktu dan energi yang seimbang. Menurut Loehr & Schwartz (2006), *time balance* bukan hanya tentang manajemen waktu secara kuantitatif, tetapi juga tentang bagaimana individu mengatur energi fisik, emosional, mental, dan spiritual untuk tetap produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Dengan manajemen *time balance* yang baik, perawat lebih mampu berkontribusi secara sukarela dalam membantu rekan kerja dan mendukung kelancaran organisasi, sesuai prinsip OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mana semakin seimbang antara aspek pekerjaan dengan kehidupan maka semakin besar OCB seorang karyawan (Thevanes & Harikaran, 2020). Keseimbangan aspek pekerjaan dengan kehidupan membuat karyawan memiliki OCB yang baik dan efeknya dimediasi oleh komitmen organisasi (Pradhan et al., 2016). *Work-life balance* meningkatkan OCB dan pada akhirnya ikut meningkatkan kinerja organisasi (Harikaran & Thevanes, 2018).

Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB. Semakin tinggi *work engagement* perawat maka akan semakin tinggi pula OCB yang dimiliki. Ketika seseorang memiliki semangat, dedikasi serta meresapi pekerjaannya maka akan mengarah pada perilaku kerja yang sifatnya sukarela melebihi batasan formal. Seorang perawat yang menunjukkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya mencerminkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap rumah sakit. Komitmen ini mendorong kesiapan untuk meluangkan waktu dan tenaga dalam menyelesaikan tugas, tidak hanya terbatas pada tanggung jawab formal, tetapi juga mencakup kontribusi terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis *Three Box Method*, nilai rata-rata indeks seluruh dimensi variabel *work engagement* diperoleh nilai indeks rata-rata sebesar 99,61 (kategori tinggi), dengan dimensi yang dominan adalah dimensi “*Vigor*” (nilai indeks 101,42) dan indikator tertinggi terletak pada butir 5 yaitu “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”. Berdasarkan hasil observasi di RS Misi Lebak, perilaku *vigor* perawat terlihat ketika walaupun jumlah pasien meningkat,

perawat tetap menerima pasien dengan ramah dan penuh perhatian. Hal ini menunjukkan bahwa perawat tersebut merasa pekerjaannya memiliki makna yang mulia serta memberikan manfaat besar bagi orang lain. Rasa bangga terhadap profesinya mendorong perawat untuk tetap bersemangat, menjaga kualitas pelayanan, serta menularkan energi positif kepada pasien maupun rekan kerjanya. Dengan tingkat *work engagement* yang tinggi, perawat tidak hanya fokus pada tugas utama, tetapi juga akan secara sukarela membantu rekan kerja dan mendukung kelancaran operasional rumah sakit. Menurut Bakker et al. (2014), karyawan yang memiliki *engagement* tinggi, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh. Mereka cenderung lebih siap melakukan kontribusi ekstra terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mana keterikatan kerja ditemukan memprediksi secara positif pada OCB (Farid et al., 2019). *Work engagement* mampu meningkatkan OCB pada tingkatan individu maupun organisasi (Urbini et al., 2020). Semakin merasa terikat karyawan maka semakin besar perilaku kewarganegaraan organisasi mereka (Park, 2019).

Pengaruh *Work Resilience* Terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *work resilience* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi *work resilience* perawat maka akan semakin tinggi pula *work engagement*. Ketika seseorang mampu menilai, mengatasi, dan meningkatkan diri ataupun mampu mengubah dirinya dari kesulitan dalam pekerjaannya maka akan timbul semangat, dedikasi, serta mampu meresapi pekerjaannya. Perawat yang *engaged* menunjukkan komitmen yang kuat, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi, serta hadir secara mental dan emosional dalam tugasnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *work resilience* terkait signifikan dengan keterikatan kerja atau *work engagement* (Ojo et al., 2021). Ketahanan kerja telah diidentifikasi sebagai faktor yang memengaruhi keterikatan kerja dan kelelahan (Moon et al., 2013). Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketahanan karyawan sebagian memediasi efek organisasi pembelajaran pada keterlibatan kerja (Malik & Garg, 2020). Studi sebelumnya menunjukkan korelasi yang signifikan antara ketahanan kerja dan keterlibatan kerja (Ibrahim & Hussein, 2024). Ketahanan kerja merupakan kontributor positif signifikan terkuat terhadap keterlibatan kerja (Cao & Chen, 2019).

Pengaruh *Time Balance* Terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *time balance* berpengaruh positif terhadap *work engagement* sehingga semakin tinggi *time balance* perawat maka akan semakin tinggi pula *work engagement*. Ketika seseorang mampu mengatur waktu dan mengelola energinya di berbagai area kehidupan maka akan tercipta rasa semangat, dedikasi serta mampu meresapi pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mana semakin seimbangnya antara aspek pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan maka akan semakin membuat karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya (Jaharuddin & Zainol, 2019). *Work life balance* mampu meningkatkan *work engagement* yang kemudian ikut meningkatkan kinerja karyawan (Puspitasari & Darwin, 2021). Pada akhirnya keseimbangan kehidupan kerja berhubungan positif dengan ketiga dimensi keterlibatan kerja dan sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani (Haar et al., 2017). Keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan selain pekerjaan membuat pekerja merasa terikat dengan pekerjaan sehingga komitmen terhadap organisasi terbentuk (Marseno & Muafi, 2021).

Pengaruh *Work Resilience* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *work resilience* terhadap OCB. *Work engagement* berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh *work resilience* terhadap OCB. Perawat yang memiliki ketahanan kerja tinggi mampu menghadapi tekanan dan beradaptasi dengan perubahan, namun dampak positif ketahanan ini terhadap perilaku sukarela akan lebih optimal jika mereka juga memiliki keterikatan mental dan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, tanpa keterikatan yang tinggi, perawat yang resilien mungkin tetap mampu menjalankan tugas, tetapi OCB yang bersifat sukarela dan melampaui kewajiban formal akan kurang terlihat.

Variabel OCB memiliki dimensi tertinggi yaitu *civic virtue* dan indikator tertinggi terletak pada butir 6 yaitu “Kesediaan saya untuk selalu menyelesaikan tugas berdasarkan standar operasional prosedur yang berlaku di rumah sakit ini”. Sementara dimensi terendah yaitu *sportsmanship* dan indikator terendah terletak pada butir 8 yaitu “Kesediaan saya untuk ikut bertanggungjawab jika terjadi kesalahan di rumah sakit ini”. Secara keseluruhan OCB berada dalam kategori tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mana keterikatan kerja ditemukan memprediksi secara positif OCB (Farid et al., 2019). *Work engagement* mampu meningkatkan OCB pada tingkatan individu maupun organisasi (Urbini et al., 2020). Kepuasan kerja meningkatkan *work engagement* dan kemudian meningkatkan OCB (Ng et al., 2021). *Work resilience* mampu meningkatkan OCB dan efeknya akan lebih baik ketika disertai oleh komitmen karyawan pada organisasinya (Paul et al., 2016).

Pengaruh *Time Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *time balance* terhadap OCB sehingga adanya *work engagement* memperbesar pengaruh yang diberikan oleh *time balance* terhadap OCB. *Work engagement* berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh *time balance* terhadap OCB. Perawat yang mampu mengatur waktu dan energi secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih fokus, berenergi, dan berdedikasi dalam pekerjaannya. Keterikatan mental dan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan ini kemudian mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, berinisiatif dalam meningkatkan mutu layanan, dan mendukung kelancaran organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mana semakin seimbangnya antara aspek pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan maka akan semakin membuat karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya (Jaharuddin & Zainol, 2019). *Work life balance* mampu meningkatkan *work engagement* yang kemudian ikut meningkatkan kinerja karyawan (Puspitasari & Darwin, 2021). Keterikatan kerja ditemukan memprediksi secara positif OCB (Farid et al., 2019). *Work engagement* mampu meningkatkan OCB pada tingkatan individu maupun organisasi (Urbini et al., 2020). Semakin merasa terikat karyawan maka semakin besar perilaku kewarganegaraan organisasi mereka (Park, 2019). Kepuasan kerja meningkatkan *work engagement* dan kemudian meningkatkan OCB (Ng et al., 2021). Semakin seimbang antara aspek pekerjaan dengan kehidupan maka semakin besar OCB seorang karyawan (Thevanes & Harikaran, 2020). *Work life balance* mampu meningkatkan OCB secara langsung dan kepuasan

kerja menjembatani hubungan antara *work life balance* dengan OCB (Heriyadi et al., 2020).

KESIMPULAN

Work resilience, *time balance*, *work engagement* masing-masing berpengaruh terhadap OCB. *Work resilience* dan *time balance* masing-masing berpengaruh terhadap *work engagement*. *Work engagement* memediasi sebagian pengaruh masing-masing *work resilience* dan juga *time balance* terhadap OCB.

Dalam upaya meningkatkan *work resilience*, rumah sakit perlu melakukan peninjauan ulang struktur gaji, pemberian bonus, serta tunjangan berbasis kinerja yang disesuaikan dengan beban kerja, tanggung jawab, serta pencapaian tiap individu minimal 1 tahun sekali. Dan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, kebijakan kompensasi harus disusun secara transparan dan dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh perawat minimal setiap 6 bulan sekali.

Dalam upaya meningkatkan *time balance*, manajemen rumah sakit harus lebih memperhatikan beban kerja yang diberikan kepada perawat dengan evaluasi berkala setiap bulan terhadap jumlah pasien yang ditangani perawat per *shift*, menyusun jadwal kerja yang adil dan fleksibel, serta menghindari penugasan ganda yang tidak proporsional. Selain itu, pembukaan ruang dialog antara perawat dan manajemen minimal setiap 3 bulan sekali menjadi penting sebagai sarana identifikasi dan penyelesaian permasalahan terkait beban kerja.

Dalam upaya meningkatkan *work engagement*, rumah sakit juga disarankan untuk mengimplementasikan program pelatihan pengembangan motivasi kerja minimal 2x dalam setahun diikuti dengan evaluasi dan perbaikan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja perawat, baik dalam kondisi kerja rutin maupun di luar jam kerja reguler. Pelatihan dapat dalam bentuk *workshop*, seminar, atau pelatihan berbasis psikologis dan spiritual yang relevan dengan konteks kerja pelayanan kesehatan.

Dalam upaya meningkatkan OCB, rumah sakit disarankan untuk membangun keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi dan mewujudkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif. Strategi yang dapat dilakukan meliputi pelaksanaan kegiatan tahunan seperti *outbound* dan *teambuilding*, membentuk forum diskusi terbuka antara manajemen dan staf setiap minimal 3 bulan sekali, serta penyediaan fasilitas pendukung kenyamanan kerja, seperti area ibadah dan ruang istirahat yang layak. Selain itu, pemberian penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi perawat secara terbuka dengan memberikan sertifikat apresiasi serta melakukan survey tahunan terkait loyalitas dan kepuasan kerja karyawan untuk mengukur tingkat keterikatan dan motivasi untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode gabungan (*mixed methods*), yaitu melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif, agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dimensi dan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dalam organisasi. Pendekatan kualitatif, misalnya melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus, dapat menggali pengalaman nyata perawat, persepsi, serta konteks sosial-budaya yang tidak sepenuhnya terungkap melalui data kuantitatif, sehingga hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan aplikatif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel atau faktor lain yang berpotensi mempengaruhi *organizational citizenship behavior* di RS Misi Lebak seperti komitmen organisasi, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Penambahan variabel ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB dan membantu pengembangan strategi manajerial yang lebih efektif.

DAFTAR REFERENSI

- Aamdissofi, A., Rini, T., & Silviana, I. (2025). Pengaruh Situational Awareness dan Work Engagement Terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Karyawan Rumah Sakit Annisa Cikarang. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(3), 1637–1649.
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 1–8.
- Amalia, S. N., Kusumapradja, R., & Jus'at, I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening Di RS Khusus Paru Karawang. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 8831–8845.
- Andryani, Negoro, D. A., Sofyan, J. F., & Meria, L. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Dan Organizational Citizenship Behavior Karyawan: Mediasi Organizational Identification Dan Work Engagement Di PT Bina San Prima. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 3(3), 179–187.
- Apriliana, R., Rini, T., & Rita, K. (2024). Pengaruh Modal Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap OCB melalui Mediasi Budaya Responsif pada Staf RS Selasih medika. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 11(1), 1–10.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Boakye, A. N., Addai, P., Obuobiisa-Darko, T., & Okyere, I. (2022). Resilience and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The moderating role of leadership and interpersonal trust. *SEISENSE Business Review*, 2(1), 28–42.
- Burhan, R. P., & Anindita, R. (2023). Apakah Ethical Leadership Work Engagement OCB dan Voice Behaviour mampu mendorong Perilaku Kerja Inovatif Tenaga Pengajar di Homeschooling. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2887–2894.
- Cao, X., & Chen, L. (2019). Relationships among social support, empathy, resilience and work engagement in haemodialysis nurses. *International Nursing Review*, 66(3), 366–373.
- Fansca, F., Andry, A., & Silviana, I. (2025). The Influence of Organizational Climate and Generational Preferences on Retention with Employee Engagement as an Intervening Variable on Generation Y and Z Nurses at Provita Hospital Jayapura. *Journal of Asian Multicultural Research for Medical and Health Science Study*, 6(1), 1–12.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 16, Issue 10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Grotberg, E. H. (1995). *A guide to promoting resilience in children: Strengthening the human spirit* (Vol. 8). Bernard van leer foundation The Hague, Netherlands.
- Gunawan, F. E., Suyoto, Y. T., & Tannady, H. (2020). Factors affecting job performance of

- hospital nurses in capital city of Indonesia: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Test Engineering and Management*, 83, 22513–22524.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817. <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). *Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance*.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Harikaran, S., & Thevanes, N. (2018). The relationships among work-life balance, organizational citizenship behavior and organizational performance: a review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(8), 25–31.
- Heriyadi, H., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2020). Improving organizational citizenship behavior through job satisfaction, leader-member exchange, and work-life balance. *Binus Business Review*, 11(2), 97–104.
- Ibilona, A., Hermawati, A., & Purwanto, A. (2025). Analysis Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Role In Maximizing Nurse Performance Achievements. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 5(02), 48–58.
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 1077.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Kwannandar, G., Kusumapradja, R., & Nofiarni, N. (2023). The Role Of Self-Efficacy Mediation In Increasing Organizational Citizenship Behavior Of Class C Private Hospital At Bekasi. *Jurnal Health Sains*, 4(7), 107–119.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2006). *The power of full engagement. Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. Springer.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094.
- Marseno, W. A., & Muafi, M. (2021). The effects of work-life balance and emotional intelligence on organizational commitment mediated by work engagement. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(2), 1–15.
- Mendiratta, A., & Srivastava, S. (2023). Workplace bullying and organizational citizenship behavior: the parallel mediating effects of job satisfaction and resilience. *International Journal of Emerging Markets*, 18(7), 1565–1586.

-
- Moon, I. O., Park, S. K., & Jung, J. M. (2013). Effects of resilience on work engagement and burnout of clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(4), 525–535.
- Muchtadin, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Makna Kerja, dan Resiliensi Terhadap Work Engagement Pekerja Milenial. *Jurnal DIALOGIKA: Manajemen Dan Administrasi*, 4(2), 93–104. <https://doi.org/10.53682/mk.v4i2.7957>
- Muhson, A. (2022). *Analisis Statistik dengan SmartPLS: Path Analysis, Confirmatory Factor Analysis, & Structural Equation Modeling*. Yogyakarta: Universitas Negery Yogyakarta.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Nuhu, M. S., Kamselem, K. M., Mustapha, M., & Abdullahi, M. S. (2025). Personal value, employee impact and service quality delivery: the mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 17(1), 1–24.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 1015.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308–324.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 15S-29S.
- Prasetyo, A. (2022). The Mediation Role of OCB on the Effect of the Big Five Personality on Nurse Performance. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(3), 292–300.
- Puspitasari, A. S., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 334–344. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.299>
- Ruhana, I. (2019). The effect of quality of work life (QWL) on job satisfaction and organization citizenship behavior (OCB)(a study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia). *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 4(2), 51–58.
- Sari, A. D. K., & Wahyuni, S. (2019). Effect of employee resilience against OCB: The role of organizational commitment mediation. *International Journal of Education and Social Science Research*, 2(6), 27–38.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605.
- Soelton, M. (2023). How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance affect Organizational Citizenship Behavior. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 14(1), 149–164.
- Tania, T., Mustikawati, I. S., & Indrawati, R. (2025). The Influence Of Clinical Leadership And Self-Efficacy On Patient Safety Culture With Work Engagement As An Intervening

-
- Variable In Inpatient Nurses At X Hospital. *Vitalitas Medis: Jurnal Kesehatan Dan Kedokteran*, 2(2), 170–193.
- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). Work-life balance and organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287.
- Urbini, F., Chirumbolo, A., & Callea, A. (2020). Promoting individual and organizational OCBs: The mediating role of work engagement. *Behavioral Sciences*, 10(9), 138.
- Vahdati, H., Nejad, S. H. M., & Abulfazl, S. (2014). The achievement of organizational agility through the organizational citizenship behavior and the intellectual capital. *Indian Journal of Scientific Research*, 4(3), 51–58.
- Yohana, C. (2017). The effect of leadership, organizational support and organizational citizenship behavior on service quality. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2 (c. 1)), 197–203.