

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di Rumah Sakit Cahaya Medika

Muhammad Takwa^{1*}, Andi Niartiningasih², Nurul Hidayah Nur³, Nurfitriani⁴, Mene Paradilla⁵, Iqbal Mochtar⁶

¹⁻⁶Universitas Cokroaminoto Makassar, Indonesia

* E-mail Korespondensi: muhammadtakwa.tendik@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 07-03-2024

Revision: 20-04-2024

Published: 06-05-2024

DOI Article:

10.24905/mlt.v4i2.398

A B S T R A K

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan di luar tuntutan formal pekerjaan, yang bertujuan memberikan kontribusi positif serta membantu individu lain dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Rumah Sakit Cahaya Medika. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif menggunakan studi observasional dengan desain cross sectional study. Sampel pada penelitian ini adalah pegawai di Rumah Sakit Cahaya Medika yang berjumlah 190 responden. Hasil penelitian menunjukkan Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas dan tujuan organisasi. Peningkatan kepuasan kerja perlu menjadi strategi utama manajemen dalam menumbuhkan *organizational citizenship behavior*, sehingga kinerja organisasi rumah sakit dapat meningkat secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, rumah sakit, pegawai

A B S T R A C T

Organizational citizenship behavior is voluntary behavior demonstrated by employees outside the formal demands of their jobs, aimed at making positive contributions and assisting other individuals in achieving organizational goals. This study aims to analyze the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior of Cahaya Medika Hospital employees. The type of research conducted is quantitative research using an observational study with a cross-sectional study design. The sample in this study were 190 employees at Cahaya Medika Hospital. The results showed that there is an effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior, which means that the higher the level of employee job satisfaction, the greater their tendency to display voluntary behavior that supports the effectiveness and goals of the organization. Increasing job

Acknowledgment

satisfaction needs to be a primary management strategy in fostering organizational citizenship behavior, so that the performance of the hospital organization can improve sustainably.

Key word: *Job satisfaction, organizational citizenship behavior, hospitals, employees*

© 2024 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

PENDAHULUAN

Dukungan organisasi memiliki peran penting dalam membentuk hubungan antara karyawan dan organisasi, yang dapat dijelaskan melalui perspektif teori pertukaran sosial. Dalam kerangka ini, sikap dan perilaku karyawan dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasakan adanya perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasi. Ketika karyawan memperoleh perlakuan yang adil dan dukungan yang memadai, akan muncul rasa kewajiban untuk memberikan timbal balik positif kepada organisasi. Dampaknya terlihat pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku ekstra yang melampaui tuntutan formal pekerjaan.

Perilaku tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu tindakan sukarela yang tidak secara langsung diatur atau diberi penghargaan oleh sistem formal organisasi, namun berkontribusi signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 2006). OCB mencerminkan perilaku karyawan yang secara sadar membantu rekan kerja, mendukung tugas organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Organ (2006), OCB mencakup berbagai perilaku positif yang dilakukan di luar kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja atau atasan dalam menyelesaikan tugas. Meskipun tidak mendapatkan imbalan secara langsung, perilaku ini memiliki dampak besar terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, OCB juga berkontribusi dalam memperkuat koordinasi antar karyawan, meningkatkan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, serta membangun modal sosial yang mendukung keberlangsungan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memberikan dampak positif bagi individu maupun organisasi. Studi yang dilakukan oleh Wong et al (2020) mengungkapkan bahwa OCB mendorong munculnya kepedulian terhadap rekan

kerja, meningkatkan perhatian terhadap perkembangan organisasi, memperkuat citra perusahaan, menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi, serta meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja. Selain itu, penelitian oleh Boamah & Laschinger (2020) menunjukkan bahwa OCB juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan konsumen serta kinerja kerja yang lebih optimal. Dengan demikian, keberadaan OCB menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kepuasan anggota organisasi. Menurut Albert (2018), semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh anggota organisasi, maka akan terbentuk hubungan yang lebih erat dan harmonis antar individu maupun dengan lingkungan kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB. *Kepuasan kerja* dapat dipahami sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau bernilai positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaan maupun pengalaman kerjanya, Indikator kepuasan kerja meliputi perasaan puas terhadap aspek imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, kondisi dan suasana lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja (Luthans, 2006).

Berdasarkan kajian literatur, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan salah satu variabel yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja di rumah sakit. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat OCB di lingkungan rumah sakit masih tergolong rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Usman (2024) di salah satu rumah sakit di Sulawesi Selatan terhadap perawat menunjukkan bahwa OCB berada pada kategori rendah. Kondisi ini terutama terlihat pada dimensi *altruism*, yang dipengaruhi oleh perbedaan beban kerja antar divisi, sehingga kecenderungan perilaku saling membantu menjadi kurang optimal. Selain itu, beberapa dimensi lain seperti *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness* juga berada pada kategori rendah, sedangkan dimensi *courtesy* berada pada tingkat sedang. Penelitian yang dilakukan oleh Hamenda et al. (2023) di salah satu rumah sakit daerah terhadap perawat menunjukkan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) berada pada kategori yang bervariasi, dengan sebagian kecil pada kategori rendah, sebagian besar berada pada kategori sedang, dan hanya sebagian kecil yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum OCB perawat masih belum optimal karena didominasi pada tingkat sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa rendahnya OCB masih menjadi tantangan di rumah sakit dan perlu mendapatkan perhatian,

mengingat perannya yang penting dalam mendukung efektivitas dan kualitas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti ingin mendalami pengaruh antara variable *job satisfaction* terhadap OCB. Peneliti meyakini bahwa dengan melakukan perbaikan pada dimensi *psychological capital* dan *job satisfaction* dapat berpengaruh besar terhadap OCB sehingga meningkatkan kinerja termasuk pencapaian indicator keselamatan pasien.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan cross-sectional. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit Cahaya Medika. Adapun jumlah pegawai berdasarkan jenis ketenagaan adalah 364 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin menjadi 190 responden. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan metode regresi logistik.

HASIL

Analisis Univariat

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diteliti meliputi umur, jenis kelamin, Pendidikan terakhir, masa kerja, status kepegawaian dan jenis ketenagaan.

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin Responden di Rumah Sakit Cahaya Medika

Karakteristik	n	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	16	8.4
Perempuan	174	91.6
Total	190	100.0

Sumber: Data Primer, 2025

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 174 responden (91.6%).

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Umur Responden Rumah Sakit Rumah Sakit Cahaya Medika

Karakteristik	n	%
Umur		
<25 tahun	26	13.7

Karakteristik	n	%
25-35 Tahun	64	33.7
36-45 tahun	82	43.2
>45 tahun	18	9.5
Jumlah	190	100.0

Sumber: Data Primer, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa dilihat dari karakteristik umur, sebagian besar responden berada pada tingkat umur 36-45 tahun yaitu sebanyak 82 responden (43.2%).

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden Rumah Sakit Rumah Sakit Cahaya Medika

Karakteristik	n	%
Pendidikan Terakhir		
DIII	44	23.2
S1	111	58.4
S2	35	18.4
Jumlah	190	100.0

Sumber: Data Primer, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa Dilihat dari pendidikan sebagian besar responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 111 responden (58.4%).

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Masa Kerja Responden Rumah Sakit Rumah Sakit Cahaya Medika

Karakteristik	n	%
Masa Kerja		
1-5 tahun	48	25.3
6-10 tahun	112	58.9
>10 tahun	30	15.8
Jumlah	190	100.0

Sumber: Data Primer, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa dilihat dari masa kerja sebagian besar responden 6-10 tahun yaitu sebanyak 112 responden (58.9%).

Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Status Kepegawaian Responden Rumah Sakit Rumah Sakit Cahaya Medika

Karakteristik	n	%
Status Kepegawaian		
Tetap	145	76.3
Kontrak	15	7.9
Honoror	30	15.8
Jumlah	190	100.0

Tabel diatas menunjukkan bahwa dilihat dari status kepegawaian sebagian besar responden tetap yaitu sebanyak 145 responden (76.3%).

Tabel 6. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Ketenagaan Responden Rumah Sakit Rumah Sakit Cahaya Medika

Karakteristik	n	%
Jenis Ketenagaan		
Tenaga Profesi	151	79.5
Tenaga non profesi	39	20.5
Jumlah	190	100.0

Sumber: Data Primer, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa dilihat dari status kepegawaian sebagian besar responden tenaga profesi yaitu sebanyak 151 responden (79.5%).

Analisis Bivariat

Tabel 7. Analisis Crosstabulation dan Chi Square Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior di Rumah Sakit Cahaya Medika

Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>				Total		P
	Tinggi		Rendah		N	%	
	n	%	n	%			
Tinggi	111	82.2%	24	17.8%	135	100.0	0.000
Rendah	23	41.8%	32	58.2%	55	100.0	
Total	134	70.5%	56	29.5%	190	100.0	

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa dari 135 responden dengan Kepuasan Kerja yang tinggi dan *Organizational Citizenship Behavior* tinggi sebanyak 111 responden (82,2%) dan sebanyak 24 responden (17,8%) berada pada kategori rendah. Sedangkan dari 55 responden yang tergolong rendah dan Kepuasan Kerja tinggi sebanyak 23 responden (41,8%) dan sebanyak 32 responden (58,2%) berada pada kategori rendah. Hasil uji statistik diperoleh nilai $p = 0,000$, karena nilai $p < \alpha = 0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, ini berarti bahwa ada pengaruh yang bermakna secara statistic Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Rumah Sakit Cahaya Medika.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai, dan hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif di luar tugas formal, serta berkontribusi

dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepuasan kerja berperan sebagai pendorong intrinsik yang memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Ketika pegawai merasakan kepuasan dari berbagai aspek pekerjaan—seperti kompensasi, dukungan atasan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja—maka mereka terdorong untuk memberikan kontribusi positif yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, yaitu dalam bentuk OCB. Temuan ini juga konsisten dengan konsep OCB dari Organ (2006) yang menyatakan bahwa perilaku ekstra peran dipengaruhi oleh sikap kerja positif, termasuk kepuasan kerja.

Namun demikian, jika ditinjau dari perspektif *Two-Factor Theory* Herzberg, kepuasan kerja tidak selalu secara langsung menghasilkan OCB. Herzberg membedakan antara *hygiene factors* (seperti gaji dan kondisi kerja) dan *motivators* (seperti pencapaian dan pengembangan diri). Dalam konteks penelitian ini, tidak semua dimensi kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sama terhadap OCB. Aspek ekstrinsik seperti kompensasi dan tunjangan tidak selalu menjadi prediktor kuat, sementara faktor intrinsik seperti kesempatan berkembang dan pengakuan cenderung lebih dominan dalam mendorong perilaku ekstra. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional dan memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap OCB.

Dari perspektif empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Namun, terdapat indikasi bahwa hubungan tersebut tidak bersifat linear sederhana. Meskipun tingkat kepuasan kerja secara umum tinggi, masih terdapat pegawai yang belum menunjukkan OCB secara optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, serta persepsi keadilan turut memengaruhi munculnya perilaku OCB.

Lebih lanjut, studi terbaru memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi dalam berbagai hubungan organisasi. Penelitian Azzahra et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi OCB baik secara langsung maupun melalui loyalitas organisasi. Begum dan Banu (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan seluruh dimensi OCB. Herminingsih dan Wartikah (2024) juga menegaskan bahwa

kepuasan kerja, bersama komunikasi dan komitmen organisasi, berkontribusi signifikan terhadap OCB.

Secara internasional, temuan ini didukung oleh penelitian Li (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme utama dalam menghubungkan kepemimpinan etis dengan OCB. Studi dalam *BMC Health Services Research* (2024) juga menegaskan bahwa OCB pada tenaga kesehatan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien, yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan lingkungan organisasi. Selain itu, kajian bibliometrik terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan isu sentral yang berkaitan dengan *work engagement*, *burnout*, dan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian terbaru lainnya juga mengungkap bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan OCB, serta berperan strategis dalam meningkatkan perilaku kerja prososial secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, terdapat beberapa *research gap* yang perlu diperhatikan. Pertama, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antara kepuasan kerja dan OCB, tanpa mengintegrasikan variabel mediasi atau moderasi seperti *organizational commitment*, *psychological capital*, dan *perceived organizational support*. Kedua, belum banyak penelitian yang mengidentifikasi dimensi kepuasan kerja yang paling dominan dalam memengaruhi OCB, khususnya dalam konteks rumah sakit. Ketiga, eksplorasi terhadap faktor kontekstual seperti budaya kerja tim, karakteristik organisasi pelayanan kesehatan, dan tekanan kerja masih terbatas.

Dengan demikian, meskipun penelitian ini memperkuat bukti bahwa *job satisfaction* merupakan determinan penting dari OCB, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami hubungan tersebut secara lebih mendalam. Integrasi berbagai teori dan variabel tambahan menjadi penting untuk menjelaskan dinamika perilaku pegawai secara lebih holistik.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja merupakan strategi kunci dalam mendorong OCB. Namun, organisasi perlu tidak hanya berfokus pada peningkatan kepuasan kerja secara umum, tetapi juga pada dimensi spesifik yang paling berpengaruh serta faktor kontekstual yang memperkuat hubungan tersebut, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan secara berkelanjutan, khususnya di sektor rumah sakit.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB), dimana pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menampilkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting dalam mendorong kontribusi sukarela pegawai, meskipun pengaruhnya tidak bersifat tunggal dan tetap dipengaruhi oleh faktor organisasi lain seperti keadilan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Disarankan untuk Manajemen rumah sakit perlu memperkuat sistem kompensasi, promosi, dan penghargaan yang adil untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Albert, A. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(2), 1–10.
- Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2024). Job satisfaction and work engagement in healthcare: A bibliometric analysis. *Journal of Healthcare Management*, 69(2), 134–148.
- Azzahra, N., Putri, A. R., & Pratama, M. R. (2024). The effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior with organizational loyalty as a mediating variable. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(3), 456–465.
- Begum, S., & Banu, R. (2024). Job satisfaction and its impact on organizational citizenship behavior: A study across employee dimensions. *KUEY Journal of Social Sciences*, 8(1), 112–120.
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. K. S. (2020). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and organizational citizenship behavior. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1–10.
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. K. S. (2020). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 306–315. <https://doi.org/10.1111/jonm.12918>
- Cho, H., & Han, K. (2021). Associations among nursing work environment and health-promoting behaviors of nurses and patient safety: A structural equation modeling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–13.
- Hamenda, R., Dulahu, M., & Hiola, S. F. (2023). Analisis organizational citizenship behavior (OCB) pada perawat di rumah sakit daerah. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 26(1), 1–9.

- Herminingsih, A., & Wartikah, S. (2024). The influence of job satisfaction, organizational communication, and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 4(2), 210–220.
- Jensen, U. T., & Ingerslev, K. (2023). How does empowerment influence patient safety culture? A quantitative study in healthcare settings. *Health Care Management Review*, 48(1), 45–55.
- Khan, M. A., & Rahman, M. H. (2024). The role of job satisfaction as a mediator between leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 55–70.
- Kutney-Lee, A., Sloane, D. M., & Aiken, L. H. (2021). An increase in the number of nurses with baccalaureate degrees is linked to lower rates of postsurgery mortality. *Health Affairs*, 40(12), 1986–1994.
- Li, Y. (2024). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03367-w>
- Li, Y. (2024). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03367-w>
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- 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. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rodgers, K., Smith, L., & Brown, T. (2026). Job satisfaction and employee well-being in healthcare systems: A cross-sectional analysis. *arXiv Preprint*. <https://arxiv.org/abs/2602.20327>
- Saraswati, N. P., Dewi, I. G. A. M., & Saputra, I. K. (2024). The effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior and employee performance. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 27(1), 55–67.
- Usman, U. (2024). Analisis organizational citizenship behavior (OCB) pada perawat di rumah sakit Sulawesi Selatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 19(1), 1–10.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., & MacDonald-Rencz, S. (2020). Relationships among leadership, organizational citizenship behavior, and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 1–10.

Zhang, X., Liu, Y., & Wang, J. (2024). The impact of organizational citizenship behavior on patient safety and quality of care among nurses. *BMC Health Services Research*, 24, 10939. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10939-8>