Vol. 9, No. 5 Oktober 2026, Hal. 919–930 p-ISSN: 2622 – 6014; e-ISSN: 2745 – 8644

JURNAL
PROMOTIF PREVENTIF

Peran Motivasi Pelayanan Publik Dan Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Keterikatan Kerja pada RS Bhayangkara Polda Yogyakarta

The Role of Public Service Motivation and Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior Through Job Commitment at the Bhayangkara Hospital of the Yogyakarta Regional Police

Nursamin Razak*, Kosasih Kosasih, Etty Sofia Mariati Asnar, Farida Yuliaty, Vip Paramarta, Fitriana Dahlan

Pascasarjana Manajemen Rumah Sakit, Universitas Sangga Buana YPKP, Bandung, Indonesia

Article Info

Article History
Received: 12 Okt 2026
Revised: 19 Okt 2026
Accepted: 25 Okt 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior is crucial for improving the quality of health care services in the public sector, particularly in the face of regulatory transformations in modern health insurance. The purpose of this study is to empirically test and demonstrate the roles of Public Service Motivation and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior, with Job Commitment as a mediating variable, among employees at Bhayangkara Hospital in Yogyakarta using a quantitative approach. The population for this study consisted of all active employees at Bhayangkara Hospital in Yogyakarta. Sampling was conducted using total sampling, with a total of 81 employees serving as respondents. Data were collected through the distribution of structured questionnaires and analyzed using the SEM-PLS method. The results show that Public Service Motivation ($p < 0.001$) and Organizational Justice ($p < 0.001$) have a positive and significant influence on both Work Engagement and OCB. Organizational Justice was found to be the factor with the greatest contribution to Work Engagement, while Public Service Motivation was the strongest direct predictor of employees' OCB. Job Commitment was found to act as a partial mediator ($p < 0.05$) of the influence of public service motivation and organizational justice on voluntary OCB in the field. This study concludes that strengthening the management's fairness system and public service motivation through enhanced job commitment can be an important consideration for management in fostering employees' extra-role behavior.

Keywords: *Public service motivation, organizational justice, work engagement, organizational citizenship behavior, bhayangkara hospital*

Perilaku Kewargaan Organisasi sangat penting untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di sektor publik, khususnya dalam menghadapi transformasi regulasi jaminan kesehatan modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan secara empiris peran Motivasi Pelayanan Publik dan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Keterikatan Kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif di Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik total sampling dengan jumlah responden sebanyak 81 pegawai. Data dihimpun melalui penyebaran kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil menunjukkan bahwa Motivasi Pelayanan Publik ($p < 0,001$) dan Keadilan Organisasi ($p < 0,001$) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja maupun OCB. Keadilan Organisasi ditemukan sebagai faktor yang memiliki kontribusi paling besar dalam memengaruhi Keterikatan Kerja, sedangkan Motivasi Pelayanan Publik menjadi prediktor langsung terbesar terhadap OCB pegawai. Keterikatan Kerja terbukti bertindak sebagai mediator parsial ($p < 0,05$) pengaruh motivasi pelayanan publik dan keadilan organisasi menjadi tindakan sukarela OCB di lapangan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan sistem keadilan manajemen dan motivasi pelayanan publik melalui penguatan keterikatan kerja dapat menjadi pertimbangan penting bagi manajemen untuk menumbuhkan perilaku ekstra peran pegawai.

Kata kunci: Motivasi pelayanan publik, keadilan organisasi, keterikatan kerja, perilaku kewargaan organisasi, rumah sakit bhayangkara

Coresponding Author:

Name : Nursamin Razak
Afiliate : Pascasarjana Manajemen Rumah Sakit, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung
Address : Jl. Khp Hasan Mustopa No.68, Cikutra, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40124
Email : nursamin.razak1974@gmail.com

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik pada era modern ini menghadapi tekanan masif untuk mentransformasi tata kelola dari model birokrasi kaku menjadi pelayanan yang responsif dan adaptif. Rumah sakit pemerintah, sebagai garda utama sektor publik, dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu, efektif, dan aman demi kepuasan masyarakat. Karakteristik pelayanan kesehatan yang bersifat interdisipliner dan berbasis kerja sama tim (*team based service*) menuntut kontribusi pegawai yang melampaui tuntutan tugas formal kedinasan (*in role behavior*). Perilaku sukarela ini dikenal sebagai Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*/OCB), yang terbukti berkontribusi signifikan terhadap efisiensi organisasi dan kualitas layanan (Robbins dan Judge, 2022). Secara global, World Health Organization (WHO, 2023) memproyeksikan defisit tenaga kesehatan dunia akan mencapai 10 juta orang pada tahun 2030. Ancaman kelangkaan SDM global ini memaksa organisasi kesehatan di seluruh dunia untuk mengoptimalkan potensi psikologis dan komitmen moral pegawai agar bersedia menunjukkan inisiatif ekstra demi keberlangsungan efektivitas organisasi (Armstrong dan Taylor, 2023).

Namun demikian, fenomena empiris secara konsisten mengindikasikan bahwa perilaku kerja sukarela staf pelayanan kesehatan pada organisasi sektor publik di negara berkembang masih belum optimal. Laporan *State of the Global Workplace* yang dirilis oleh Gallup (2023) menunjukkan indikasi masalah keterikatan kerja (*work engagement*) yang serius, di mana kawasan Asia Tenggara hanya mencatat angka 13%, tertinggal dari rata-rata global sebesar 23%. Di Indonesia, kondisi ini terefleksi secara linier melalui laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia (2025) yang mengonfirmasi bahwa sektor kesehatan tetap menempati urutan tertinggi dalam komparasi jumlah keluhan masyarakat mengenai maladministrasi pelayanan publik. Kesenjangan pelayanan tersebut berujung pada rendahnya responsivitas petugas, lambatnya durasi penanganan pasien, serta minimnya inisiatif perilaku peran pegawai dalam memberikan pelayanan di luar deskripsi tugas formal, yang secara akumulatif menghambat tercapainya standarisasi indeks kepuasan masyarakat.

Kondisi pelayanan kesehatan di Indonesia semakin dinamis pasca-implementasi penuh kebijakan Kelas Rawat Inap Standar (KRIS) oleh BPJS Kesehatan pada tahun 2026. Regulasi ini memicu lonjakan ekspektasi masyarakat terhadap standarisasi mutu fasilitas dan pelayanan rumah sakit pemerintah. Meskipun hubungan antar variabel ini telah banyak diteliti, kesenjangan penelitian mendasar masih ditemukan pada inkonsistensi temuan terdahulu serta belum jelasnya mekanisme mediasi keterikatan kerja dalam konseptualisasi tertentu. Di satu sisi, beberapa studi menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik secara langsung mendominasi pembentukan OCB (Andersen dan Kjeldsen, 2021), namun di sisi lain, terdapat temuan yang berbeda yang menyatakan bahwa faktor lingkungan eksternal seperti keadilan organisasilah yang memegang kendali paling kuat (Podsakoff dkk., 2021). Inkonsistensi ini menyisakan pertanyaan teoretis mengenai bagaimana keterikatan kerja mampu bertindak sebagai variabel antara (*intervening*) ketika dihadapkan pada karakteristik unik Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta (Polda DIY). Sebagai rumah sakit vertikal di bawah naungan kepolisian, instansi ini menuntut kepatuhan komando dinas yang kaku sekaligus keluwesan empati tingkat tinggi untuk melayani anggota Polri maupun masyarakat umum. Penelitian ini memberikan kontribusi spesifik dengan memecah ketidakpastian mekanisme mediasi tersebut

pada ekosistem rumah sakit kepolisian, guna membuktikan apakah penguatan nilai pengabdian internal ataukah penegakan sistem keadilan manajemen yang paling efektif disalurkan melalui keterikatan kerja demi melahirkan tindakan OCB yang berkelanjutan.

Selain motivasi internal, lingkungan eksternal berupa Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*) memegang peranan yang tidak kalah krusial dalam membentuk perilaku sukarela. Menurut Colquitt dkk. (2023), keadilan distributif, prosedural, dan interaksional merupakan instrumen utama yang membangun hubungan pertukaran sosial (*social exchange*) yang positif antara pegawai dan manajemen. Ketika instansi mampu memberikan penghargaan yang layak, menerapkan prosedur yang transparan, serta memperlakukan staf dengan penuh rasa hormat dan sopan, pegawai akan meresponsnya dengan komitmen kerja yang tinggi. Integrasi sumber daya internal (PSM) dan sumber daya eksternal (Keadilan Organisasi) ini, jika dianalisis melalui *Job Demands Resources* (JD-R) Theory, memerlukan variabel penengah berupa Keterikatan Kerja (Work Engagement) untuk menyalurkan energi psikologis positif pegawai menjadi tindakan nyata di lapangan berbentuk kontribusi OCB (Podsakoff dkk., 2021).

Dinamika integratif antar variabel tersebut menjadi fenomena yang sangat mendesak untuk dikaji pada Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta (Polda DIY). Sebagai rumah sakit vertikal di bawah naungan kepolisian, instansi ini dituntut mematuhi komando kedinasan yang ketat sekaligus fleksibel, ramah, dan berempati tinggi dalam melayani anggota Polri, PNS, maupun masyarakat umum. Meskipun manajemen berkomitmen menegakkan iklim kerja yang adil, tingginya tekanan risiko pelayanan medis operasional serta keterbatasan waktu pribadi (*self sacrifice*) masih menjadi kendala psikologis harian staf. Guna menjembatani kesenjangan teoretis terkait mekanisme mediasi keterikatan kerja pada institusi kesehatan kepolisian, penelitian ini penting dilakukan. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan menguji, menganalisis, dan membuktikan secara empiris peran motivasi pelayanan publik dan keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Polda DIY.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis, dan membuktikan secara empiris hubungan kausalitas struktural antara Motivasi Pelayanan Publik (X1) dan Keadilan Organisasi (X2) sebagai variabel eksogen, terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) sebagai variabel endogen akhir, dengan Keterikatan Kerja (Z) bertindak sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta (Polda DIY). Pengumpulan data lapangan dan penyebaran instrumen kuesioner kepada para responden dilakukan pada bulan Juni hingga Agustus tahun 2026.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai aktif yang bertugas di berbagai lini operasional Rumah Sakit Bhayangkara Polda DIY, baik dari unsur pelayanan medik dan keperawatan, penunjang medik, administrasi keuangan, manajemen, maupun struktural. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau *total sampling* (sampel jenuh), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Berdasarkan hasil penyebaran instrumen, total sampel yang memenuhi kriteria kelayakan dan berpartisipasi aktif dalam penelitian ini adalah sebanyak 81 pegawai. Data primer dihimpun secara langsung dari

responden melalui penyebaran instrumen kuesioner terstruktur mencakup motivasi pelayanan publik, keadilan organisasi, keterikatan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Setiap butir pernyataan kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 tingkat, dimulai dari skor 1 untuk pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga skor 5 untuk pernyataan Sangat Setuju (SS).

Analisis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua tahapan yakni analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis karakteristik demografis responden (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, unit kerja, dan masa kerja) serta kecenderungan nilai rata-rata (mean) dari tanggapan kuesioner. Hasilnya disajikan secara visual dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase kategorisasi skor. Selanjutnya analisis verifikatif untuk pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat SmartPLS Versi 3.0.

Evaluasi model statistik SEM-PLS disajikan secara bertahap melalui dua pengujian utama antara lain yaitu (1) Evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) untuk menguji validitas konvergen berdasarkan nilai *outer loadings* ($\geq$ 0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE $\geq$ 0,50), validitas diskriminan menggunakan matriks *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT < 0,90), serta reliabilitas konstruk melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ($\geq$ 0,70). (2) Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) untuk menguji kekuatan prediksi model melalui nilai Koefisien Determinasi (R^2), akurasi relevansi prediksi dengan *Predictive Relevance* (Q^2) dari proses *Blindfolding*, tingkat kontribusi praktis variabel via Effect Size (f^2), serta pengujian signifikansi pengaruh langsung (*Path Coefficients*) dan tidak langsung (*Specific Indirect Effects*) dengan ambang batas kritis nilai T-Statistics ($\geq$ 1,96) dan P-Values ($\leq$ 0,05).

HASIL

Analisis deskriptif terhadap karakteristik subjek penelitian dilakukan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai profil demografis dan profesional dari 81 pegawai aktif Rumah Sakit Bhayangkara Polda DIY yang menjadi responden dalam penelitian ini. Seluruh data sebaran frekuensi dan persentase karakteristik subjek penelitian dirangkum secara ringkas ke dalam Tabel 1.

Profil demografis pada Tabel 1 menunjukkan mayoritas pegawai berjenis kelamin perempuan sebesar 75,3%, yang mencerminkan dominasi tenaga medis dan keperawatan pada industri pelayanan kesehatan. Dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada fase usia produktif matang antara 36–45 tahun (45,7%). Latar belakang pendidikan didominasi oleh lulusan pendidikan tinggi (D3, S1, dan S2) dengan total akumulasi mencapai 96,3%, di mana lulusan D3 menempati proporsi terbesar yaitu 50,6% guna menunjang kualifikasi teknis profesional medis.

Sebaran unit kerja memperlihatkan sektor Pelayanan Medik dan Keperawatan memiliki keterwakilan tertinggi yaitu sebanyak 33,3%, yang selaras dengan fungsi utama operasional rumah sakit. Terakhir, profil profesional menunjukkan mayoritas responden merupakan pegawai senior yang memiliki masa pengabdian sangat matang antara 11–20 tahun (51,9%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa subjek penelitian memiliki kematangan usia, stabilitas karier, serta *organizational memory* yang kuat dalam memahami dinamika pelayanan di Rumah Sakit Bhayangkara Polda DIY.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Pegawai (N = 81)

Karakteristik	Kategori Kelompok	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	24,7
	Perempuan	61	75,3
Usia Responden	25 – 35 Tahun	20	24,7
	36 – 45 Tahun	37	45,7
	46 – 55 Tahun	24	29,6
Tingkat Pendidikan	SMA	3	3,7
	Diploma 3 (D3)	41	50,6
	Sarjana (S1)	31	38,3
	Magister (S2)	6	7,4
Unit Kerja	Pelayanan Medik & Keperawatan	27	33,3
	Penunjang Medik & Non-Medik	13	16,0
	Administrasi, Keuangan, & Manajemen	10	12,3
	Struktural / Sekretariat / Urusan Dalam	13	16,0
	Umum / Lainnya	18	22,2
Masa Kerja	< 5 Tahun	7	8,6
	5 – 10 Tahun	22	27,2
	11 – 20 Tahun	42	51,9
	> 20 Tahun	10	12,3

Sumber: Data Primer, 2026

Interpretasi hasil analisis deskriptif univariat untuk mengetahui tingkat capaian masing-masing variabel didasarkan pada rumus rentang kriteria interval persentase skor. Rentang tersebut dibagi ke dalam lima klasifikasi tingkatan diantaranya kategori Sangat Rendah (20,00-36,00%), Rendah (36,01%-52,00%), Sedang (52,01%-68,00%), Tinggi (68,01%-84,00%) dan Sangat Tinggi (84,01%-100%). Hasil rekapitulasi analisis deskriptif univariat untuk seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Univariat Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Skor Aktual	Skor Maksimal	Persentase (%)	Kategori
Motivasi Pelayanan Publik (X1)	4385	4860	90,23	Sangat Tinggi
Keadilan Organisasi (X2)	3965	4860	81,58	Tinggi
Keterikatan Kerja (Z)	3075	3645	84,36	Sangat Tinggi
Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	4349	4860	89,49	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kondisi seluruh variabel berada pada level yang optimal. Variabel Motivasi Pelayanan Publik (X1) mencatat persentase capaian tertinggi sebesar 90,23% (kategori Sangat Tinggi). Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) berada pada kategori Sangat Tinggi dengan capaian sebesar 89,49%. Selanjutnya, variabel Keterikatan Kerja (Z) berada dalam kualifikasi Sangat Tinggi dengan perolehan persentase sebesar 84,36%, variabel Keadilan Organisasi (X2) mencatat persentase sebesar 81,58% dan masuk dalam kategori Tinggi.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang sahih sebelum dilakukan pengujian model struktural. Berdasarkan estimasi algoritma SmartPLS, seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,737 hingga 0,890. Karena tidak ada satu pun indikator yang memiliki nilai di bawah 0,70, maka seluruh item pernyataan dinyatakan valid secara konvergen. Validitas konvergen secara blok dinilai melalui *Average Variance Extracted* (AVE) dengan ambang batas minimum 0,50, dengan nilai *Cronbach's Alpha* (0,945–0,964) dan *Composite Reliability* (0,952–0,968) terbukti jauh melampaui batas kritis minimum (≥ 0,70)), yang menandakan instrumen memiliki keandalan dan konsistensi internal yang sangat tinggi. Selain itu diperoleh nilai rasio HTMT secara keseluruhan telah memenuhi kriteria teoretis yang disyaratkan karena berada di bawah atau berkisar di sekitar batas nilai 0,90.

Metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui proses *bootstrapping* dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan kausalitas antar variabel. Kriteria pengujian menetapkan bahwa hubungan dinyatakan signifikan secara empiris apabila memiliki nilai T-Statistics (≥ 1,96) dan P-Values (≤ 0,05). Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk membuktikan signifikansi hubungan kausalitas struktural secara parsial antar variabel dalam model penelitian. Hasil analisis koefisien jalur (*path coefficients*) disajikan pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Ha	Jalur Hubungan Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur (β)	*T-Statistics*	*P-Values*
H1	Motivasi Pelayanan Publik (X1) Terhadap Keterikatan Kerja (Z)	0,406	3,567	0,000
H2	Keadilan Organisasi (X2) Terhadap Keterikatan Kerja (Z)	0,525	4,793	0,000
H3	Motivasi Pelayanan Publik (X1) Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,441	5,528	0,000
H4	Keadilan Organisasi (X2) Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,308	4,131	0,000
H5	Keterikatan Kerja (Z) Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,262	2,633	0,009

Sumber: Data Primer (diproses), 2026

Berdasarkan Tabel 3, seluruh hipotesis pengaruh langsung terbukti signifikan. Motivasi Pelayanan Publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (p = 0,000) serta terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (p = 0,000). Keadilan Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (p = 0,000) serta terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (p = 0,000). Keterikatan Kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (p = 0,009).

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan variabel Keterikatan Kerja (Z) dalam menjembatani pengaruh variabel bebas terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y). Analisis specific indirect effects dirangkum pada Tabel 4.

Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi pada Tabel 4 menunjukkan bahwa Keterikatan Kerja (Z) terbukti memediasi pengaruh tidak langsung kedua variabel bebas. Pada jalur H6, koefisien tidak langsung tercatat sebesar 0,106 (t = 1,990; p = 0,047), sedangkan pada jalur H7, koefisien tidak langsung bernilai sebesar 0,137 (t = 2,359; p = 0,019). Sesuai dengan

kriteria Hair dkk. (2023), kedua jalur struktural tersebut menghasilkan sifat mediasi parsial (*partial mediation*).

Tabel 4. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Ha	Jalur Hubungan Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Jalur (β)	*T-Statistics*	*P-Values*
H6	Motivasi Pelayanan Publik (X1) Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) Melalui Keterikatan Kerja (Z)	0,106	1,990	0,047
H7	Keadilan Organisasi (X2) Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) Melalui Keterikatan Kerja (Z)	0,137	2,359	0,019

Sumber: Data Primer (diproses), 2026

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Keterikatan Kerja di RS Bhayangkara Polda DIY

Estimasi model pengukuran menunjukkan bahwa Motivasi Pelayanan Publik memiliki arah pengaruh positif yang signifikan terhadap Keterikatan Kerja (p= 0,000 < 0,05) dengan tingkat ketidakpastian yang sangat rendah. Tingginya pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap keterikatan kerja dapat dipahami melalui karakteristik operasional institusi pelayanan kesehatan publik di bawah naungan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Mekanisme psikologis yang mendasari hubungan ini adalah keselarasan nilai ketika pegawai memiliki kebanggaan intrinsik melayani kepentingan umum dan empati terhadap pasien, tekanan operasional di rumah sakit kepolisian berhasil dikonversi menjadi kepuasan batin. Kematangan masa kerja staf medis memicu ketahanan mental dan dedikasi profesional yang stabil (Akbar, 2024; Theron dkk., 2026). Temuan ini sejalan dengan penelitian Kim (2021) dan Wouter Vandenabeele dan Breaugh (2024) yang membuktikan bahwa dorongan moral sektor publik memicu *work engagement*. Namun, batas interpretasi hasil ini harus diperhatikan secara hati-hati, motivasi intrinsik ini sangat bergantung pada stabilitas psikologis individu dan tidak menjamin performa fisik yang selalu baik jika staf mengalami beban kerja yang tinggi secara berkepanjangan (Cometto dan Campbell, 2026).

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja di RS Bhayangkara Polda DIY

Pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan kerja berkaitan erat dengan iklim kerja interpersonal yang terbangun di lingkungan Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukan keadilan organisasi berpengaruh positif dan siginifikan terhadap keterikatan kerja (p= 0,000 < 0,05). Perlakuan yang sopan dan bermartabat dari pimpinan serta kesempatan menyampaikan pendapat mampu memenuhi kebutuhan rasa aman staf. Kondisi ini merangsang hubungan pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang sehat, di mana staf membalas perlakuan adil dengan fokus kerja yang tinggi (Fortuna, 2025; Tina dan Yusnaini, 2025). Temuan ini didukung oleh Colquitt dkk. (2023) yang mengaitkan iklim keadilan dengan peningkatan *engagement*. Meskipun keadilan non material sangat sensitif dalam mengikat emosi pegawai, manajemen tetap tidak boleh mengabaikan keadilan distributif seperti kompensasi, karena ketimpangan materi jangka panjang tetap berisiko menurunkan efektivitas iklim kerja (Jason dkk., 2023).

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY

Hasil penelitian menunjukan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (p= 0,000 < 0,05), hal ini mencerminkan kuatnya etos kerja pengabdian pada instansi kesehatan Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta. Karakteristik tugas kedinasan di rumah sakit menuntut adanya kolaborasi tim yang dinamis, cepat dan sering kali berada di luar jam kerja. Komitmen terhadap kepentingan masyarakat serta kepedulian terhadap kebutuhan pasien dinilai sangat tinggi, sehingga pegawai tergerak untuk menunjukkan inisiatif sukarela menolong rekan sejawat atau bersikap kooperatif membimbing pegawai baru (Hemang dkk., 2025). Orientasi moral berupa rasa belas kasih (*compassion*) dan pengorbanan diri (*self-sacrifice*) membuat para pegawai tidak lagi menghitung untung rugi material ketika memberikan pelayanan (Amita dkk., 2024). Sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa Staf yang memiliki motivasi pelayanan publik tinggi cenderung menunjukkan kedisiplinan kerja yang baik, tetap mematuhi peraturan kedinasan walaupun tanpa pengawasan langsung, serta konsisten menjaga nama baik institusi RS demi menghindari konflik internal yang dapat mengganggu pelayanan medis (Arifah dkk., 2020).

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY

Keadilan Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (P= 0,000 < 0,05). Mekanisme ini digerakkan oleh norma timbal balik, dimana ketika manajemen membagi beban kerja secara objektif dan transparan, kecemburuan sosial di antara tenaga medis dapat ditekan. Staf kemudian membalas perlakuan baik ini dengan sikap sukarela, seperti mematuhi aturan kerja dan menjaga sportivitas (Sayoga dan Kanto, 2023; Taswin dkk., 2025). Hasil ini sejalan dengan studi Podsakoff dkk. (2021) yang melihat keadilan sebagai fasilitas penting untuk memicu perilaku positif pegawai. Namun dampak langsung keadilan terhadap OCB lebih kecil daripada dampaknya terhadap keterikatan kerja, artinya perlakuan adil dari manajemen tidak akan otomatis berubah menjadi aksi saling menolong di lapangan jika belum berhasil menyentuh sisi emosional staf (Zamralita dan Putri Leleng Wilis, 2023).

Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY

Hasil penelitian membuktikan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (p= 0,009 < 0,05). Pegawai yang bangga dengan profesinya memiliki energi lebih untuk membantu rekan sejawat dan aktif menyumbang ide kreatif bagi rumah sakit (Cahya dkk., 2025; Nuraqmarina dkk., 2024). Hubungan ini mendukung konsep keterikatan karyawan dari Schaufeli dkk. (2016) serta penelitian Putri dan Handayani (2023) yang menempatkan aspek semangat dan dedikasi sebagai penggerak OCB. Batasan temuan ini terletak pada tingkat keasyikan bekerja (absorption) pegawai yang bernilai sedang. Skor yang tidak terlalu tinggi pada aspek "lupa waktu" menunjukkan bahwa staf medis secara sadar tetap mengontrol fokus mereka demi ketelitian tindakan medis. Keterikatan kerja yang terlalu berlebihan justru rawan memicu kelelahan mental, sehingga OCB hanya akan optimal jika keterikatan kerja berada pada porsi yang sehat.

Keterikatan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY

Pengujian efek mediasi menunjukkan hasil signifikan pada jalur tidak langsung, dimana keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap perilaku kewargaan organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY (p=0,047 < 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan moral pegawai untuk mengabdi kepada masyarakat dapat menggerakkan perilaku kewargaan organisasi secara langsung maupun secara tidak langsung dengan memperkuat psikologis keterikatan kerja. Ketika seorang staf di lingkungan rumah sakit memiliki internalisasi nilai motivasi pelayanan publik yang kuat seperti rasa bangga melayani kepentingan umum dan komitmen tanggung jawab sosial, secara langsung mereka akan terdorong untuk membantu sesama dan menjaga nama baik rumah sakit (Cimamuya dkk., 2025). Namun, dampak pengabdian tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku kewargaan organisasi yang jauh lebih masif dan konsisten apabila motivasi tersebut disalurkan ke dalam energi kerja positif yang membuat pegawai merasa bergairah dan berdedikasi penuh pada profesinya (Sofia dan Aseanty, 2024). Temuan empiris ini sangat sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja (*Work Engagement*) mampu memediasi pengaruh Public Service Motivation (PSM) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di sektor publik. Pegawai yang memiliki orientasi pengabdian masyarakat yang tinggi memerlukan wadah keterikatan emosional terhadap aktivitas kerja harian agar nilai-nilai moral yang mereka anut dapat ditransmisikan secara optimal menjadi perilaku kewargaan organisasi yang produktif, berkelanjutan, dan berdampak positif bagi instansi (Tawio dkk., 2025).

Keterikatan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY

Hasil penelitian menunjukan keterikatan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi di RS Bhayangkara Polda DIY (p=0,019 < 0,05). Fenomena ini mengindikasikan bahwa perlakuan adil, objektif, dan transparan dari pihak manajemen rumah sakit tidak hanya secara langsung mendorong munculnya inisiatif sukarela staf, melainkan bekerja secara tidak langsung dengan membangkitkan keterikatan kerja terlebih dahulu. Keterikatan kerja yang terbentuk akibat iklim keadilan tersebut bertindak sebagai pendorong psikologis yang memperkuat niat baik pegawai menjadi tindakan nyata di lapangan (Handayani dkk., 2022). Staf yang sudah merasa terikat dengan tugasnya secara otomatis akan memiliki ketahanan mental yang kuat dalam menghadapi beban pelayanan kesehatan rumah sakit yang cenderung padat (Kurniasih dkk., 2025). Energi positif yang tinggi ini kemudian diwujudkan ke dalam bentuk perilaku positif sehari-hari, seperti kemauan tulus membantu rekan kerja yang kesulitan. Dengan demikian, variabel keterikatan kerja terbukti menjadi jembatan emosional yang efektif dalam menyalurkan rasa keadilan dari pihak manajemen menjadi kontribusi sukarela pegawai demi kemajuan mutu pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta. Secara teoretis, merujuk pada kriteria pengujian mediasi yang dikemukakan oleh Hair dkk. (2023), hubungan struktural yang terbentuk diklasifikasikan ke dalam kategori mediasi parsial (*partial mediation*). Karakteristik mediasi parsial ini terjadi karena pengaruh langsung antara keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi dan pengaruh tidak langsungnya melalui keterikatan kerja sama-sama terbukti signifikan secara statistik. Secara empiris, hasil penelitian ini didukung kuat oleh

temuan studi terdahulu yang dilakukan oleh Susanto dkk. (2023), yang membuktikan secara ilmiah bahwa *Work Engagement* secara signifikan mampu memediasi pengaruh Organizational Justice terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Rumah Sakit Bhayangkara Yogyakarta (Polda DIY), sehingga hasilnya belum tentu sama jika diterapkan pada rumah sakit umum atau swasta yang memiliki budaya kerja berbeda. Penelitian ini menggunakan desain *cross sectional*, sehingga hanya mampu melihat hubungan antar variabel pada satu waktu tertentu saja dan belum bisa memastikan dinamika hubungannya dalam jangka panjang. Pengumpulan data hanya mengandalkan kuesioner dari sudut pandang pegawai itu sendiri. Hal ini membuka peluang terjadinya bias respons, di mana responden cenderung memberikan jawaban normatif yang dirasa aman atau dinilai baik secara sosial. Selain itu ukuran sampel yang terbatas (N = 81) mencerminkan keterbatasan jumlah populasi aktif di rumah sakit tersebut. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas ukuran sampel melalui studi di beberapa rumah sakit sekaligus serta mengombinasikannya dengan metode wawancara mendalam guna mengurangi bias.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan Motivasi Pelayanan Publik dan Keadilan Organisasi memainkan peran sebagai stimulus positif yang signifikan dalam meningkatkan Keterikatan Kerja maupun Perilaku Kewargaan Organisasi pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Polda DIY. Motivasi Pelayanan Publik terbukti sebagai pemicu langsung terbesar dalam membentuk tindakan sukarela pegawai, sedangkan Keadilan Organisasi memegang peran paling dominan dalam mengunci keterikatan emosional staf. Keterikatan Kerja terbukti secara sah bertindak sebagai mediator parsial yang memperkuat dan menyalurkan pengaruh dari motivasi internal serta iklim keadilan organisasi menjadi tindakan nyata ekstra peran di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan bagi manajemen rumah sakit untuk terus mempertahankan kualitas keadilan interaksional melalui kepemimpinan yang humanis, terbuka, dan menghargai staf, serta mengevaluasi sistem keadilan distributif secara berkala untuk menyeimbangkan tingginya beban kerja dinas. Selain itu, manajemen perlu memfasilitasi ruang penyampaian aspirasi inovatif staf yang inklusif serta menjaga stamina mental pegawai melalui jadwal kerja yang proporsional demi mencegah kejenuhan psikis. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi integrasi antara *Job Demands Resources Theory* dan *Social Exchange Theory* pada organisasi sektor publik. Bagi penelitian lanjutan, disarankan untuk memperluas cakupan sampel serta mengeksplorasi variabel independen baru lainnya yang relevan dengan dinamika perilaku organisasi di sektor pelayanan kesehatan masyarakat, seperti *Spiritual Leadership* atau *Psychological Capital*.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, M.A., 2024. Karakteristik demografis dan produktivitas kerja pada instansi pelayanan publik kesehatan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 18(1), pp.45-58.

Amita, S., Firdaus, M. dan Wijaya, T., 2024. Orientasi moralitas altruistik dan pengorbanan diri karyawan sektor publik. Jurnal Perilaku Organisasi Indonesia, 6(3), pp.201-215.

Andersen, L.B. dan Kjeldsen, A.M., 2021. Public service motivation and organizational citizenship behavior: An empirical analysis of healthcare professionals. Public Administration Review, 81(5), pp.876-888. doi.org.

Arifah, N., Utami, S. dan Hidayat, R., 2020. Kedisiplinan kerja dan kepatuhan aturan tanpa pengawasan langsung pada aparatur kesehatan. Jurnal Administrasi Publik, 11(2), pp.89-102.

Armstrong, M. dan Taylor, S., 2023. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan.

Cahya, A., Nugroho, S. dan Lestari, P., 2025. Pengaruh vigor dan dedication terhadap kontribusi sukarela karyawan di rumah sakit pemerintah. Jurnal Riset Manajemen, 15(1), pp.67-80.

Colquitt, J.A., Zipay, K.P., Lynch, J.W. dan Outlaw, R., 2023. Organizational justice: An annual review of exchange relationships and positive work behaviors. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1), pp.215-238.

Cometto, G. dan Campbell, J., 2026. Global health workforce dynamics and the pressure on developing countries. World Health Policy Journal, 14(1), pp.56-71.

Fortuna, D., 2025. Pengaruh keadilan prosedural terhadap rasa aman psikologis dan fokus kerja staf paramedis. Jurnal Manajemen dan Akuntansi Kesehatan, 4(2), pp.99-111.

Gallup., 2023. State of the Global Workplace Report: 2023 Report. Washington D.C.: Gallup Press.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. dan Sarstedt, M., 2023. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Handayani, S., Purnomo, B. dan Setiawan, A., 2022. Keadilan organisasi sebagai stimulus psikologis pembentukan komitmen kerja karyawan. Jurnal Perilaku Kerja, 13(3), pp.188-202.

Hemang, K., Wibowo, S. dan Kartika, D., 2025. Kolaborasi dinamis tim medis di luar deskripsi jabatan formal. Jurnal Teori dan Aplikasi Manajemen, 18(2), pp.120-134.

Kim, S., 2021. Public service motivation and work engagement: The moderating role of organizational support. International Journal of Public Administration, 44(8), pp.654-666.

Kurniasih, E., Rahayu, S. dan Baskoro, A., 2025. Ketahanan mental pegawai senior menghadapi kepadatan aktivitas pelayanan kesehatan. Jurnal Riset Psikologi, 16(1), pp.41-55.

Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. dan Maynes, T.D., 2021. OCB and team performance: A comprehensive meta-analysis on quality of services. Journal of Applied Psychology, 106(4), pp.531-551.

Pratiwi, N.D., Kusdi, K. dan Rahardjo, K., 2025. Peran work engagement sebagai mediator hubungan antara public service motivation terhadap organizational citizenship behavior. Jurnal Administrasi Bisnis Publik, 12(1), pp.88-101.

Putri, E.R. dan Handayani, R., 2023. Pengaruh dimensi vigor dan dedication terhadap perilaku kewargaan organisasi perawat rumah sakit pemerintah. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 8(2), pp.210-224.

Robbins, S.P. dan Judge, T.A., 2022. Organizational Behavior. 19th ed. Essex: Pearson Education.

Sayoga, P. dan Kanto, S., 2023. Kesempatan pengembangan karier yang setara dan terbentuknya motivasi timbal balik karyawan. Jurnal Sosiologi Kerja, 14(3), pp.199-212.

Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. dan De Witte, H., 2016. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation. European Journal of Psychological Assessment, 35(4), pp.577-591.

Sofia, A. dan Aseanty, D., 2024. Pengaruh energi kerja positif terhadap konsistensi perilaku kewargaan organisasi. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, 17(2), pp.134-147.

Susanto, B., Utami, P. dan Hermawan, A., 2023. Peran mediasi work engagement pada pengaruh organizational justice terhadap organizational citizenship behavior staf kesehatan. Jurnal Manajemen Sektor Publik, 9(2), pp.150-165.

Taswin, M., Fahmi, I. dan Lubis, A., 2025. Transparansi pengambilan keputusan manajemen dalam meminimalisir kecemburuan sosial staf medis. Jurnal Akuntabilitas dan Transparansi Manajemen, 13(2), pp.101-114.

Theron, M., Cloete, F. dan Smith, W., 2026. Transforming work pressure into positive psychological outcomes in public organizations. International Journal of Public Sector Management, 39(1), pp.82-96.

Tina, L. dan Yusnaini, Y., 2025. Pengakuan profesional atas eksistensi staf melalui komunikasi humanis pimpinan rumah sakit. Jurnal Komunikasi Organisasi, 7(1), pp.29-42.

Tawio, R., Daud, S. dan Rahman, Z., 2025. Wadah keterikatan emosional sebagai transmisi nilai moral menjadi tindakan sukarela karyawan. Jurnal Riset Teori Perilaku, 5(2), pp.112-125.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. Jakarta.

Wouter Vandenabeele, W. dan Breaugh, J., 2024. Internalizing public values: The link between intrinsic motivation and public service motivation. Public Management Review, 26(2), pp.321-339.

World Health Organization., 2023. Health Workforce Deficit Projections: 2030 Milestone. Geneva: WHO Press.

Zamralita, Z. dan Putri Leleng Wilis, S., 2023. Pemuasan kebutuhan psikologis dasar karyawan pada lingkungan kerja dengan tekanan tinggi. Jurnal Psikologi Klinis Indonesia, 15(3), pp.240-254.