

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam keberhasilan organisasi layanan kesehatan. Tingginya tuntutan publik terhadap mutu pelayanan membuat karyawan tidak hanya dituntut bekerja sesuai tugas formal, tetapi juga menunjukkan perilaku untuk berkontribusi lebih (*extra role*) yang melampaui deskripsi kerja, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja positif, serta melayani pasien secara proaktif (Sarianti, 2023:2). Perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan berperan penting menjaga kualitas layanan di fasilitas kesehatan (Wulandari & Mila, 2023:1570). OCB adalah perilaku sukarela karyawan yang dilakukan secara sadar tanpa paksaan maupun imbalan langsung dari organisasi, tetapi memiliki kontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi (Novitasari et al., 2023:2). Menurut Luthans (2010:150), OCB sebagai karakteristik tertentu dalam kepribadian individu yang tercermin melalui kesediaan menolong dan memperhatikan orang lain, rasa kepedulian, serta kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada organisasi jasa, khususnya sektor pelayanan kesehatan, OCB memiliki peran yang sangat penting karena kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal, tetapi juga oleh kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab yang telah ditetapkan. Karyawan dituntut untuk mampu bekerja sama, saling membantu antarbagian, menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pasien, serta berinisiatif dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul selama proses pelayanan. Pada fasilitas kesehatan berskala kecil seperti klinik, urgensi OCB menjadi semakin tinggi karena jumlah sumber daya manusia yang relatif terbatas menyebabkan setiap individu memiliki peran yang lebih signifikan dalam mendukung kelancaran operasional organisasi. Ketika perilaku OCB rendah, dampaknya dapat langsung dirasakan dalam bentuk kurang optimalnya koordinasi

kerja, keterlambatan pelayanan, menurunnya kualitas pelayanan, hingga munculnya ketidakpuasan pasien yang tercermin melalui ulasan atau keluhan negatif terkait pelayanan yang diterima. Sebaliknya, tingginya OCB dapat membantu menciptakan pelayanan yang lebih responsif, efektif, dan berorientasi pada kepuasan pasien.

Klinik Harapan Sehat merupakan salah satu fasilitas kesehatan yang beroperasi di Kabupaten Bekasi dengan dua cabang pelayanan. Sebagai organisasi jasa pelayanan kesehatan, klinik ini menempatkan kualitas pelayanan sebagai prioritas utama dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pasien. Berdasarkan observasi awal, ditemukan beberapa fenomena yang mengindikasikan belum optimalnya perilaku OCB karyawan salah satunya aktivitas kerja masih didominasi oleh penyelesaian tugas sesuai dengan tanggung jawab formalnya, koordinasi antarbagian belum berjalan secara optimal, inisiatif karyawan yang belum maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya, serta rendahnya partisipasi dalam kegiatan yang mendukung kemajuan organisasi.

Temuan fenomena observasi tersebut diperkuat melalui hasil wawancara dengan tiga karyawan dari berbagai bagian. Hasil wawancara dengan bidan novita menunjukkan bahwa meskipun nilai-nilai pelayanan dan profesionalisme telah diperkenalkan dalam organisasi, penerapannya dalam perilaku kerja sehari-hari belum berjalan secara konsisten. Karyawan cenderung membatasi aktivitas kerja pada tugas formal masing-masing, sehingga bantuan antarbagian umumnya baru diberikan apabila terdapat permintaan atau instruksi secara langsung serta karyawan masih berorientasi pada penyelesaian tugas individu.

Selain itu, hasil wawancara juga dilakukan dengan dua staf administrasi yang mengatakan bahwa motivasi karyawan di klinik memiliki dorongan internal yang cukup baik karena memaknai pekerjaannya sebagai bentuk pelayanan kesehatan, namun masih terdapat karyawan yang bekerja sebatas memenuhi kewajiban sesuai jam kerja. Kondisi ini berdampak pada rendahnya keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga kepedulian karyawan terhadap kepentingan organisasi secara keseluruhan, termasuk dukungan terhadap unit kerja lain dan kelancaran pelayanan, masih relatif terbatas. Fenomena tersebut juga tercermin dalam data absensi karyawan selama periode Januari – Desember 2025.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Tingkat Absensi Karyawan Periode 2025

Bulan	Jumlah Karyawan	Kehadiran		Ketidakhadiran	
		%	Hadir	%	Tidak Hadir
Januari	40	89,50%	36	10,50%	4
Februari	40	87,50%	35	12,50%	5
Maret	40	92,50%	37	7,50%	3
April	40	89,50%	36	10,50%	4
Mei	40	87,50%	35	12,50%	5
Juni	40	89,50%	36	10,50%	4
Juli	40	92,50%	37	7,50%	3
Agustus	40	85,00%	34	15,00%	6
September	40	89,50%	32	10,50%	4
Oktober	40	95,00%	38	5,00%	2
November	40	92,50%	37	7,50%	3
Desember	40	87,50%	35	12,50%	5
Rata-rata:		89,96%		10,04%	

Sumber: Data Absensi Klinik 2025

Fenomena tingginya ketidakhadiran dapat menjadi gambaran awal mengenai rendahnya kesediaan karyawan untuk menunjukkan keterlibatan dan kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki kepedulian dan komitmen tinggi terhadap organisasi umumnya akan berupaya menjaga kehadiran serta menjalankan tanggung jawab kerjanya secara konsisten karena menyadari bahwa ketidakhadiran dapat berpotensi memengaruhi kelancaran operasional pelayanan organisasi.

Hasil rekapitulasi kehadiran karyawan selama periode Januari hingga Desember menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran karena tanpa keterangan (alfa) rata – rata sebesar 10,04%. Tingkat ketidakhadiran tertinggi terjadi pada bulan Agustus sebesar 15,00% (6 karyawan), dan yang terendah pada bulan Oktober sebesar 5,00% (2 karyawan). Klinik Harapan Sehat menetapkan standar tingkat ketidakhadiran karyawan maksimal 5%. Namun, tingkat ketidakhadiran karyawan masih berada jauh di atas standar tersebut dengan selisih sekitar 5,04% dari batas yang telah ditentukan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin kehadiran karyawan masih belum optimal dan perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan tiga karyawan dari berbagai bagian diperkuat oleh hasil prasurvei yang dilakukan terhadap 15 karyawan untuk memperoleh gambaran awal mengenai tingkat OCB. Pada lima indikator OCB, menunjukkan bahwa tingkat OCB tergolong rendah, dengan rata-rata 56% “Ya” dan 44% “Tidak”. Hasil prasurvei tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1. 2 Prasurvei *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator OCB	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
<i>Altruism</i> : Apakah Anda bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan meskipun di luar tanggung jawabnya.	5	33.3%	10	66.7%
<i>Conscientiousness</i> : Apakah Anda bekerja dengan disiplin, tanggung jawab, dan mematuhi aturan kerja klinik.	9	60.0%	6	40.0%
<i>Civic Virtue</i> : Apakah Anda menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan dan kemajuan Klinik Harapan Sehat.	8	53.3%	7	46.7%
<i>Sportsmanship</i> : Apakah Anda mampu menjaga sikap positif dan tidak mudah mengeluh dalam menghadapi kondisi kerja.	7	46.7%	8	53.3%

Indikator OCB	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
<i>Courtesy</i> : Apakah Anda berusaha menjaga hubungan kerja yang baik dan saling menghargai antar rekan.	7	46.7%	8	53.3%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Hasil prasurvei menunjukkan bahwa indikator dengan nilai terendah terdapat pada aspek kesediaan membantu rekan kerja di luar tanggung jawab formalnya, di mana hanya 5 orang menjawab “ya” dengan presentase 33,3% dari 15 karyawan responden menyatakan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan meskipun di luar tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil karyawan yang memiliki inisiatif untuk memberikan bantuan secara sukarela kepada rekan kerja. Temuan ini mengindikasikan rendahnya dimensi *altruism*, yang mencerminkan kecenderungan pegawai untuk bekerja secara individual dan terbatas pada tugas pokok masing-masing. Kondisi ini berpotensi melemahkan kerja sama tim dan menurunkan efektivitas pelayanan kepada pasien, sehingga berdampak pada rendahnya perilaku OCB secara keseluruhan (Kusuma et al., 2021:108).

Salah satu faktor munculnya perilaku OCB berasal dari karakteristik internal, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, kepribadian, dan moral karyawan yang mendorong individu untuk melakukan perilaku kerja secara sukarela. Selain itu, faktor eksternal seperti kepemimpinan situasional, kepercayaan kepada pimpinan, dan budaya organisasi juga dapat memengaruhi OCB karena berperan dalam membentuk cara karyawan berinteraksi dan bekerja sama dalam organisasi (Titisari, 2014:15).

Berdasarkan fenomena tersebut serta berbagai faktor yang menurut teori dapat memengaruhi OCB, peneliti melakukan prasurvei kepada 15 karyawan Klinik Harapan Sehat untuk memperoleh faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap OCB karyawan. Hasil prasurvei tersebut disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 3 Prasurvei Faktor – Faktor yang Memengaruhi OCB

Faktor – Faktor yang Memengaruhi OCB	Jumlah Responden	Jawaban Responden	
		Frekuensi	%
Kepuasan Kerja	15	7	46,7%
Komitmen Organisasi	15	12	80%
Kepribadian	15	3	20%
Moral Karyawan	15	5	33,3%
Motivasi Intrinsik	15	10	66,7%
Motivasi Ekstrinsik	15	5	33,3%
Kepemimpinan Situasional	15	4	26,7%
Kepercayaan pada Pimpinan	15	8	53,3%
Budaya Organisasi	15	13	86,7%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil prasurvei terhadap 15 karyawan Klinik Harapan Sehat, responden diberikan kesempatan untuk memilih lebih dari satu faktor yang menurut mereka memengaruhi OCB. Hasil prasurvei menunjukkan bahwa budaya organisasi memperoleh jumlah pemilihan tertinggi yaitu sebanyak 13 responden (86,7%), diikuti oleh komitmen organisasi sebanyak 12 responden (80,0%), dan motivasi intrinsik sebanyak 10 responden (66,7%). Sementara itu, faktor-faktor lainnya seperti kepuasan kerja, kepercayaan pada pimpinan, moral karyawan, motivasi ekstrinsik, kepemimpinan situasional, dan kepribadian memperoleh tingkat pemilihan yang lebih rendah.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik merupakan faktor yang paling banyak dipilih oleh responden sebagai faktor yang memengaruhi OCB. Tingginya tingkat pemilihan ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai rasa keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi, nilai-nilai serta kebiasaan kerja yang berlaku dalam organisasi, dan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk bekerja dengan

baik merupakan faktor-faktor yang paling berperan dalam mendorong munculnya perilaku OCB.

Rendahnya OCB tersebut berkaitan dengan faktor eksternal organisasi, salah satunya adalah budaya organisasi (Titisari, 2014:5). Menurut Sulaksono (2019:5), budaya organisasi menunjuk pada seperangkat keyakinan, perilaku, serta tata korelasi yang diterima secara jelas kemudian digunakan oleh semua anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan eksternal dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui budaya yang kuat, organisasi dapat membentuk perilaku kerja yang tidak hanya berorientasi pada tugas formal, tetapi juga mendorong perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, dan menjaga kualitas layanan.

Schein dalam Tadesse & Debela (2024:2) menegaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku karyawan secara tidak langsung melalui proses internalisasi nilai-nilai yang dianggap penting oleh organisasi. Ketika nilai kerja sama, tanggung jawab, dan kepedulian organisasi tidak tertanam secara konsisten, karyawan cenderung bekerja secara individualistis dan terbatas pada deskripsi kerja formal, sehingga perilaku OCB sulit berkembang. Sebaliknya, budaya organisasi yang mendukung partisipasi, kebersamaan, dan tanggung jawab kolektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya perilaku ekstra peran (Cecilia et al., 2025:112).

Hasil prasurvei yang dilakukan terhadap 15 karyawan, menunjukkan bahwa rata-rata 64% responden menjawab “Ya”, dan 36% menjawab “Tidak” pada enam indikator budaya organisasi. Hasil prasurvei dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1. 4 Prasurvei Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
Inovatif Memperhitungkan Risiko: Apakah pimpinan klinik mendorong karyawan untuk berinovasi dengan tetap memperhatikan risiko pekerjaan.	10	66.7%	5	33.3%

Indikator Budaya Organisasi	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
Berorientasi pada Hasil: Apakah karyawan Klinik Harapan Sehat bekerja dengan fokus pada pencapaian hasil kerja yang optimal.	8	53.3%	7	46.7%
Berorientasi pada Semua Kepentingan Karyawan: Apakah manajemen klinik memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan seluruh karyawan.	9	60.0%	6	40.0%
Berorientasi Detail pada Tugas: Apakah Anda menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian dan perhatian terhadap detail tugas.	10	66.7%	5	33.3%
Agresif dalam Bekerja: Apakah Anda menunjukkan semangat dan inisiatif tinggi dalam mencapai target kerja.	9	60.0%	6	40.0%
Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja: Apakah pimpinan klinik menjaga suasana kerja yang stabil dan kondusif bagi seluruh karyawan.	10	66.7%	5	33.3%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Berdasarkan hasil prasurvei, menunjukkan bahwa beberapa nilai budaya organisasi belum diterapkan secara merata oleh karyawan Klinik Harapan Sehat. Nilai berorientasi pada hasil sebesar 46.7% dari 15 karyawan yang menjadi responden, terdapat 7 orang yang menjawab “tidak”. Hasil menunjukkan bahwa fokus karyawan terhadap pencapaian hasil kerja dan efektivitas pelayanan masih relatif rendah. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya mengaitkan kinerja pribadi dengan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Ketika nilai kerja sama dan tanggung jawab tidak terinternalisasi dalam budaya organisasi, karyawan cenderung membatasi perilaku kerja pada tugas formal, sehingga perilaku OCB sulit berkembang (Riana, 2022:27).

Selain budaya organisasi, motivasi intrinsik juga menjadi faktor penting dalam mendorong individu untuk bekerja secara antusias dan penuh tanggung jawab tanpa bergantung pada pengawasan atau insentif (Titisari, 2014:5). Luthans (2011:160)

menjelaskan bahwa motivasi intrinsik muncul karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan, seperti rasa pencapaian, tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Sejalan dengan Kuniasih et al. (2023:988) motivasi intrinsik muncul dari dorongan internal individu, seperti rasa senang terhadap pekerjaan, tantangan tugas, serta makna yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan upaya terbaik secara sukarela.

Dalam sektor kesehatan, motivasi intrinsik menjadi aspek yang sangat krusial mengingat tingginya tekanan kerja, tuntutan pelayanan, serta kebutuhan akan empati dan kepedulian terhadap pasien. Shamo nir (2024:4) menegaskan bahwa individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki ketahanan mental yang lebih baik, tetap berkomitmen pada pekerjaannya, serta mampu mempertahankan kinerja dan perilaku prososial. Oleh karena itu, keberadaan motivasi intrinsik yang kuat pada tenaga kesehatan sangat diperlukan untuk menjaga kualitas layanan serta mendorong perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal (Santoso et al., 2025:11).

Temuan prasurvei yang dilakukan terhadap 15 karyawan menunjukkan bahwa tingkat motivasi intrinsik karyawan masih tergolong rendah. Dari lima indikator motivasi intrinsik, hanya 58% responden yang menjawab “Ya”, sementara 42% menjawab “Tidak”. Hasil prasurvei tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1. 5 Prasurvei Motivasi Intrinsik

Indikator Motivasi Intrinsik	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
<i>Achievement</i> (Keberhasilan): Apakah Anda puas ketika berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	9	60.0%	6	40.0%
<i>Recognition</i> (Pengakuan/Penghargaan): Apakah Anda termotivasi karena mendapatkan pengakuan atau penghargaan atas kinerja yang baik.	8	53.3%	7	46.7%
<i>Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri): Apakah pekerjaan yang dilakukan memberikan makna dan kepuasan pribadi.	9	60.0%	6	40.0%

Indikator Motivasi Intrinsik	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
<i>Responsibility</i> (Tanggung Jawab): Apakah anda memiliki rasa tanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan.	10	66.7%	5	33.3%
<i>Advancement</i> (pengembangan): Apakah pekerjaan di Klinik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan diri.	8	53.3%	7	46.7%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Hasil prasurvei motivasi intrinsik karyawan Klinik menunjukkan adanya variasi capaian pada setiap indikator. Beberapa indikator seperti *recognition* (penghargaan) dan *advancement* (peluang pengembangan diri) menunjukkan persentase sebesar 46.7% dari 15 karyawan yang menjadi responden, terdapat 7 orang yang menjawab “tidak”. Hal ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari karyawan belum merasakan bahwa pengakuan atas hasil kerja maupun kesempatan pengembangan diri menjadi faktor yang memotivasi mereka.

Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek penghargaan dan peluang pengembangan di Klinik masih belum sepenuhnya dirasakan optimal oleh sebagian karyawan. Jika kondisi ini berlanjut, maka dapat memengaruhi tingkat motivasi internal karyawan dalam menjalankan pekerjaannya untuk berkontribusi secara lebih. Sejalan dengan penelitian Putry & Aksioma (2024) yang menyatakan bahwa lemahnya motivasi intrinsik berpotensi menurunkan perilaku OCB, karyawan dengan motivasi intrinsik yang rendah cenderung bekerja sebatas memenuhi standar yang ditetapkan dan belum memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Selanjutnya, komitmen organisasi merupakan faktor sikap kerja yang mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara berkelanjutan (Titisari, 2014:5). Dalam konteks perilaku kerja, komitmen organisasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja tidak hanya berdasarkan tuntutan formal, tetapi juga atas dasar rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Robbins dan

Judge (2017:114) menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar, loyalitas yang kuat, serta perilaku prososial yang mendukung efektivitas organisasi. Kondisi ini menjadi landasan penting bagi munculnya OCB, karena karyawan merasa terikat secara emosional dan moral terhadap keberlangsungan organisasi.

Namun, hasil prasurvei yang dilakukan dengan 15 karyawan menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan masih tergolong relatif rendah. Dari indikator yang diukur, rata-rata hanya 57% karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen positif. Hasil prasurvei tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1. 6 Prasurvei Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi	Jawaban Responden			
	Ya	%	Tidak	%
Komitmen Afektif: Apakah Anda merasa bangga dan memiliki keterikatan emosional dengan Klinik Harapan Sehat.	9	60.0%	6	40.0%
Komitmen Berkelanjutan: Apakah tetap memilih bekerja di Klinik karena merasa sulit meninggalkan lingkungan kerja saat ini.	7	46.7%	8	53.3%
Komitmen Normatif: Apakah Anda merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di Klinik Harapan Sehat.	9	60.0%	6	40.0%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Hasil prasurvei menunjukkan bahwa indikator komitmen berkelanjutan dari 15 karyawan yang menjadi responden, terdapat 8 orang dengan presentase 53,3% yang menjawab “tidak” mengindikasikan bahwa hampir separuh karyawan Klinik belum memiliki ketergantungan atau alasan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat mencerminkan rendahnya keterikatan berbasis kebutuhan, yang secara tidak langsung berpotensi memengaruhi sikap kerja, termasuk kedisiplinan dan keterlibatan dalam menjalankan tugas. Sejalan dengan penelitian Utina & Junaidin (2025) yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen dapat menurunkan

kecenderungan karyawan dalam menunjukkan perilaku ekstra peran karena pekerjaan dilakukan hanya berdasarkan kewajiban formal.

Penelitian sebelumnya mengenai hubungan budaya organisasi, motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan OCB menunjukkan hasil yang beragam. Suraya & Suryatni (2025) menemukan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai puskesmas di Dompu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri dan Fauzi (2023) pada Rumah Sakit Kartika Pulomas serta Abdurahman dan Manggiasih (2024) di Klinik Izzati Group, yang menyimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut berkontribusi dalam meningkatkan OCB. Namun, Widarko (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sementara motivasi memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil yang berbeda juga ditunjukkan oleh Isnaini (2023) yang menyatakan bahwa variabel motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap OCB, sedangkan variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Perbedaan hasil tersebut diduga terjadi karena adanya perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, serta kondisi lingkungan kerja pada setiap objek penelitian. Pada organisasi yang memiliki nilai dan norma kerja yang telah terinternalisasi dengan baik, budaya organisasi cenderung mampu mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku OCB. Sebaliknya, apabila nilai-nilai budaya organisasi belum diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap OCB menjadi kurang terlihat. Selain itu, pengaruh motivasi intrinsik terhadap OCB juga dapat berbeda karena dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan, karakteristik pekerjaan, serta dorongan internal masing-masing karyawan. Oleh karena itu, Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh setiap variabel terhadap OCB dapat bervariasi, sehingga perlu dilakukan pengujian secara kontekstual.

Meskipun penelitian serupa telah banyak dilakukan, kesenjangan penelitian (*research gap*) masih terlihat jelas. Sebagian besar penelitian terkait OCB dilakukan pada rumah sakit dan puskesmas, sedangkan penelitian pada klinik swasta masih terbatas. Klinik swasta memiliki karakteristik SDM yang lebih terbatas dan pembagian

tugas yang cenderung fleksibel sehingga karyawan sering kali dituntut menjalankan peran sekaligus. Kondisi ini berbeda dengan organisasi kesehatan yang memiliki sumber daya manusia lebih banyak dan pembagian kerja yang lebih spesifik seperti penelitian Anggraini et al. (2024) dan Dude et al. (2023) yang telah melakukan penelitian di rumah sakit / puskesmas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu ditelusuri lebih dalam.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji kembali faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam konteks klinik swasta. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada perilaku organisasi sektor kesehatan. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan kajian berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Klinik Harapan Sehat.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Klinik Harapan Sehat?
2. Apakah Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Klinik Harapan Sehat?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Klinik Harapan Sehat?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disebutkan beberapa tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Klinik Harapan Sehat.

- 2) Mengetahui pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Klinik Harapan Sehat.
- 3) Mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Klinik Harapan Sehat.

Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi berbagai pihak yang berkepentingan, yaitu sebagai berikut:

1) Bagi Praktisi

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan bagi berbagai pihak, baik organisasi, instansi pemerintah, maupun masyarakat yang membutuhkan data terkait budaya organisasi, motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

2) Bagi Klinik Harapan Sehat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi bagi pimpinan Klinik Harapan Sehat dalam mengelola aspek budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi secara lebih efektif. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar dalam upaya meningkatkan OCB di kalangan karyawan pada masa yang akan datang.

3) Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi khususnya terkait pengaruh budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi terhadap OCB bagi peneliti selanjutnya serta memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam penyusunan karya ilmiah atau tugas akhir yang relevan dengan topik serupa.

1.4 Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini ditetapkan untuk menjaga agar pembahasan tetap fokus dan sistematis. Batasan-batasan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, difokuskan pada seluruh karyawan Klinik Harapan Sehat, sehingga populasi penelitian menjadi jelas dan spesifik.
3. Pembahasan dalam penelitian ini terbatas pada deskripsi serta analisis pengaruh variabel Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Komitmen Organisasi terhadap OCB, tanpa memperluas ke variabel atau faktor lain di luar yang telah ditentukan.

1.5 Sistematika Pelaporan

Struktur penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang dirancang untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang isinya. Rincian konten masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat dasar penelitian yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup, serta sistematika pelaporan. Latar belakang menjelaskan alasan pemilihan topik berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Rumusan masalah menguraikan permasalahan yang diteliti, sedangkan tujuan dan manfaat penelitian menjelaskan tujuan yang ingin dicapai serta kontribusi penelitian. Ruang lingkup membatasi fokus penelitian, dan sistematika penulisan menjelaskan susunan bab dalam skripsi secara keseluruhan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian, meliputi teori tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi, beserta faktor-faktor dan indikatornya. Selain itu, bab ini juga membahas penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, meliputi rancangan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta teknik analisis data. Selain itu, dijelaskan pula variabel penelitian yang terdiri dari variabel independen dan dependen. Analisis data mencakup uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis untuk menyimpulkan hasil penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan data yang telah dianalisis. Pembahasan mencakup deskripsi variabel penelitian, hasil uji validitas dan reliabilitas, analisis statistik deskriptif, pengujian hipotesis, serta interpretasi hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, bab ini memuat saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi Klinik Harapan Sehat.