



Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan pada Klinik Swasta di Provinsi Indonesia Timur

Natalia Regina¹, Kartika Imasari Tjiptodjojo²

¹Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Indonesia, nataliaregina.dr@gmail.com

²Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Indonesia, kartika.it@eco.maranatha.edu

Corresponding Author: nataliaregina.dr@gmail.com¹

Abstract: *This quantitative research employs an explanatory design to analyze the contribution of organizational culture to employee performance within a private clinic. The primary focus of this study is to examine the role of employee engagement as a mediating factor between these two variables. Involving 17 employees as respondents, data were collected through structured questionnaires and subsequently analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that organizational culture has a positive and significant influence on employee engagement, which in turn significantly impacts performance. Furthermore, indirect effect testing confirms that employee engagement serves as a significant mediator in the relationship between organizational culture and employee performance.*

Keyword: *Employee Engagement, Employee Performance, Human Resources, Organizational Culture, Private Clinic*

Abstrak: Penelitian kuantitatif dengan desain eksplanatori ini dilakukan untuk menganalisis kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di klinik swasta. Fokus utama studi ini adalah membedah peran keterlibatan karyawan sebagai faktor yang memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini melibatkan 17 karyawan klinik swasta sebagai responden yang mengisi kuesioner terstruktur. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Temuan studi menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak signifikan pada kinerja mereka. Selain itu, uji efek tidak langsung memperkuat bukti bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Klinik Swasta, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Perkembangan sektor pelayanan kesehatan swasta di Indonesia mendorong klinik swasta untuk meningkatkan daya saing tidak hanya melalui kualitas layanan medis, tetapi juga melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Persaingan yang semakin ketat, tuntutan mutu pelayanan, serta meningkatnya ekspektasi pasien menjadikan kinerja karyawan sebagai faktor strategis yang menentukan kualitas layanan dan kepuasan pasien. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam menjalankan aktivitas organisasi sekaligus menjadi salah satu penentu keberhasilannya. Pengelolaan SDM secara profesional dapat menciptakan keseimbangan antara kebutuhan karyawan, kemampuan organisasi, dan tuntutan akan SDM unggul untuk mencapai keberhasilan perusahaan (Ghozali & Ekhsan, 2023). Klinik swasta memainkan peran penting dalam sistem pelayanan kesehatan primer dan sekunder. Kualitas layanannya sangat ditentukan oleh sumber daya manusia, khususnya sikap, motivasi, dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas pelayanan (Ghozali & Ekhsan, 2023). Pelayanan kesehatan di tingkat klinik swasta bersaing untuk mempertahankan mutu layanan, kepuasan pasien, dan keberlanjutan usaha. Kondisi ini menjadikan kinerja karyawan, baik klinis maupun non-klinis, sebagai penentu utama mutu pelayanan karena staf secara langsung memengaruhi proses pelayanan, keselamatan pasien, dan pengalaman pasien. Oleh sebab itu, faktor-faktor yang meningkatkan kinerja karyawan menjadi fokus penting manajemen klinik (Ashley & Parumasur, 2024; D'Silva et al., 2024).

Kinerja karyawan pada klinik swasta tidak terlepas dari berbagai faktor internal organisasi, salah satunya adalah peran budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kerja. Budaya organisasi berasal dari beragam sumber, dengan salah satu sumber utamanya adalah keyakinan para pendiri. Para pendiri biasanya memperkenalkan rencana dan arah organisasi pada tahap awal perusahaan dan biasanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana organisasi tersebut berfungsi (Szydło & Grześ-Bukłaho, 2020). Budaya organisasi yang mendukung kejelasan peran, keadilan, serta dukungan manajemen dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerjanya dan meningkatkan kualitas kontribusi mereka (Ashley & Parumasur, 2024).

Penelitian di RSUD Soe (Nusa Tenggara Timur), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan dukungan organisasi secara positif mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja tenaga kesehatan. Analisis sistematis di Indonesia: "Organizational Culture as a Driver of Employee Engagement: A Systematic Review" menegaskan bahwa budaya yang inklusif, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang mendukung terbukti meningkatkan tingkat engagement karyawan (Kow & Jayanagara, 2025; Widuri et al., 2025). Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak selalu muncul secara langsung, terutama dalam organisasi jasa yang menekankan keterlibatan emosional dan interaksi berkelanjutan dengan pengguna layanan.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, keterlibatan karyawan dipandang sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap outcome kerja. Keterlibatan karyawan mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam antusiasme, dedikasi, dan komitmen dalam pelaksanaan tugas. Dalam konteks klinik swasta, keterlibatan karyawan menjadi faktor strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas interaksi antara karyawan dan pasien serta pengalaman pelayanan yang dirasakan oleh pasien dan keluarga (Albrecht et al., 2015; Almohaisen et al., 2023).

Penelitian empiris memperlihatkan budaya organisasi menjadi bagian penting pada pembentukan keterlibatan karyawan. Budaya organisasi yang positif mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan memperoleh dukungan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Keterlibatan

karyawan selanjutnya berkontribusi secara bermakna terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan secara formal, tetapi juga menunjukkan perilaku kerja yang proaktif, rasa tanggung jawab yang besar, serta kemauan untuk memberikan usaha lebih dalam bekerja. Dalam organisasi layanan kesehatan, kondisi tersebut berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang sehat dan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi sering dikaitkan dengan peningkatan kualitas pelayanan, keselamatan pasien, dan efektivitas operasional di fasilitas kesehatan (Dewi & Maharani, 2023; Scott et al., 2022).

Dalam beberapa studi terkini, keterlibatan karyawan juga diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi diterjemahkan ke dalam kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif terlebih dahulu membentuk kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Temuan empiris menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mekanisme penengah budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Hasan, 2023). Meskipun demikian, kajian yang secara khusus menguji peran mediasi keterlibatan karyawan pada konteks klinik swasta masih relatif terbatas, padahal karakteristik klinik swasta yang mengandalkan interaksi langsung antara karyawan dan pasien menjadikan peran keterlibatan karyawan semakin krusial.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memposisikan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di klinik swasta. Penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada rumah sakit besar atau organisasi non-kesehatan, sehingga hasilnya belum sepenuhnya merepresentasikan dinamika kerja pada klinik swasta dengan skala organisasi yang lebih kecil dan interaksi layanan yang lebih intens. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat bukti empiris dalam bidang manajemen SDM pada sektor pelayanan kesehatan, sekaligus menjadi dasar bagi pengelola klinik swasta dalam menyusun strategi penguatan budaya organisasi dan peningkatan keterlibatan karyawan guna menunjang kinerja secara berkelanjutan. Kajian ini juga memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman mengenai peran keterlibatan karyawan sebagai mekanisme mediasi dalam konteks klinik swasta.

Penerapan budaya organisasi yang positif mampu menciptakan iklim kerja yang aman, suportif, serta bernilai bagi karyawan. Ketika nilai dan norma organisasi selaras dengan harapan karyawan, karyawan dalam lingkungan tersebut umumnya merasa dihargai dan menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan yang dijalani. Dalam konteks klinik swasta, budaya organisasi yang menekankan kerja sama tim, empati terhadap pasien, dan profesionalisme diyakini mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik (Afkar & Sayekti, 2020; Ashley & Parumasur, 2024).

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Salah satu konstruk psikologis yang banyak diteliti sebagai penentu kinerja adalah keterlibatan karyawan, yaitu kondisi psikologis ketika karyawan menunjukkan energi (*vigor*), dedikasi, dan keterserapan (*absorption*) terhadap pekerjaan. Keterlibatan karyawan berhubungan dengan motivasi intrinsik, inisiatif, dan perilaku kerja yang mendukung performa tugas dan perilaku *extra-role*. Studi-studi di sektor kesehatan menemukan bahwa faktor-faktor yang meningkatkan keterlibatan (mis. dukungan organisasi, kepemimpinan, desain pekerjaan) berkorelasi dengan hasil kinerja individu (Muroi et al., 2023). Keterlibatan karyawan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi, menunjukkan inisiatif, serta berupaya mencapai hasil kerja yang optimal. Selain itu, karyawan biasanya mempunyai motivasi intrinsik tinggi dan menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal pekerjaannya. Dalam klinik swasta, tingkat keterlibatan yang tinggi memungkinkan karyawan memberikan pelayanan yang lebih responsif dan berkualitas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Dewi & Maharani, 2023). Sejumlah bukti empiris menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga

kesehatan. Studi di rumah sakit menunjukkan bahwa keterlibatan dapat memprediksi peningkatan kinerja dan penurunan absensi. Selain itu, beberapa tinjauan pustaka juga mengaitkan keterlibatan dengan indikator keselamatan pasien dan mutu layanan (Kang et al., 2023).

H2: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Relasi budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam banyak konteks organisasi jasa, budaya organisasi terlebih dahulu membentuk kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan sebelum berdampak pada kinerja. Budaya organisasi yang positif mendorong keterlibatan karyawan, yang selanjutnya diharapkan muncul perilaku kerja produktif dan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan berperan sebagai mekanisme penengah yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi diterjemahkan ke dalam kinerja karyawan di klinik swasta (Hasan, 2023). Di samping itu, beberapa studi menempatkan keterlibatan karyawan sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana praktik organisasi (termasuk budaya) berdampak pada hasil akhir kinerja yaitu budaya yang positif meningkatkan keterlibatan, yang kemudian meningkatkan kinerja. Model mediasi ini relevan untuk diuji di klinik swasta karena struktur, skala, dan hubungan pasien-staf di klinik berbeda dari rumah sakit besar (Kang et al., 2023).

H3: Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian kuantitatif dengan desain eksplanatori ini dilakukan pada sebuah klinik swasta di Nusa Tenggara Timur. Mengingat populasi yang terbatas, studi ini menerapkan teknik sampel jenuh terhadap seluruh karyawan (17 orang) sebagai responden. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena relatif sesuai untuk menguji model struktural pada sampel berukuran kecil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	2	11,76
	Perempuan	15	88,24
Usia	< 25 tahun	2	11,76
	25-30 tahun	4	23,53
	31-35 tahun	5	29,41
	36-40 tahun	2	11,76
	>40 tahun	4	23,53
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	2	11,76
	D3	7	41,18
	S1	5	29,41
	S2	3	17,65
Jabatan/profesi	Medis (dokter, bidan)	12	70,59
	Non Medis (administrasi, kasir, farmasi)	3	17,65
	Lainnya (cleaning service, security)	2	11,76

Sumber: pengolahan data (2025)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan perempuan, yaitu 15 orang (88,24%). Kelompok usia terbanyak adalah 31–35 tahun, yaitu 5

orang (29,41%). Sebanyak 7 orang (41,18%) bergelar D3. Komposisi pendidikan ini menunjukkan bahwa karyawan klinik umumnya memiliki kualifikasi pendidikan yang relevan dengan bidang pelayanan kesehatan, sehingga dinilai mampu memahami serta menjalankan nilai-nilai budaya organisasi dan tuntutan kinerja secara profesional. Ditinjau dari jabatan atau profesi, mayoritas responden merupakan tenaga medis, meliputi dokter dan bidan, dengan jumlah 12 orang (70,59%). Dominannya responden dari kelompok tenaga medis menunjukkan bahwa penelitian ini merepresentasikan sudut pandang karyawan yang terlibat langsung dalam pelayanan klinik.

Tabel 2. Uji Reliabilitas Konstruk dan Validitas Konvergen

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Budaya Organisasi	0,944	0,951	0,554
Kinerja Karyawan	0,832	0,878	0,549
Keterlibatan karyawan	0,923	0,937	0,624

Sumber: pengolahan data (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, sehingga instrumen dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, AVE berada di atas 0,50 sehingga memperlihatkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria Fornell–Larcker

Variabel	Budaya organisasi	Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i>
Budaya organisasi	0,744		
Kinerja Karyawan	0,894	0,741	
Keterlibatan Karyawan	0,905	0,916	0,790

Sumber: pengolahan data (2025)

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan dengan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Budaya organisasi	Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i>
Budaya organisasi	—		
Kinerja Karyawan	1,003	—	
Keterlibatan Karyawan	0,954	1,010	—

Sumber: pengolahan data (2025)

Hasil pengujian validitas diskriminan dengan kriteria *Fornell–Larcker* memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada beberapa konstruk belum sepenuhnya lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Selain itu, hasil uji HTMT menunjukkan nilai yang melebihi batas rekomendasi, yaitu $< 0,90$. Hal ini memperlihatkan adanya hubungan yang sangat erat antar konstruk, khususnya antara budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. Kondisi tersebut dapat dipahami mengingat konteks penelitian dilakukan pada klinik swasta dengan jumlah responden yang terbatas serta karakteristik pekerjaan yang saling berkaitan, sehingga persepsi responden terhadap ketiga konstruk tersebut cenderung saling beririsan.

Tabel 5. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (O)	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>
Budaya Organisasi → Keterlibatan Karyawan	0,905	16,848	0,000

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (O)	T-Statistics	P-Values
Keterlibatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,916	22,871	0,000

Sumber: pengolahan data (2025)

Hasil pengujian *path coefficients* memperlihatkan bahwa hubungan antara X → Z dengan *p-value* 0,000. Nilai ini memperlihatkan pengaruh X terhadap Z adalah positif dan signifikan. Selanjutnya, hubungan Z → Y juga menunjukkan *p-value* 0,000, yang berarti Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y dimana pengaruh langsung yang signifikan antar variabel tersebut dapat diterima.

Tabel 6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effects*)

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien (O)	T-Statistics	P-Values
Budaya Organisasi → Keterlibatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,829	11,374	0,000

Sumber: pengolahan data (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *specific indirect effect*, jalur X → Z → Y menunjukkan nilai koefisien tidak langsung yang positif dan signifikan, dengan *p-value* < 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Z secara signifikan memediasi pengaruh X terhadap Y melalui jalur spesifik tersebut sehingga dapat disimpulkan peningkatan pada variabel X akan meningkatkan variabel Y melalui peran perantara variabel Z.

Tabel 7. Uji Interval Kepercayaan (Confidence Interval 95%)

Hubungan	2,5%	97,5%
Budaya Organisasi → Keterlibatan Karyawan	0,832	0,987
Keterlibatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,822	0,970

Sumber: pengolahan data (2025)

Hasil *confidence interval* (2,5% – 97,5%) memperlihatkan bahwa seluruh nilai interval untuk jalur X → Z dan Z → Y tidak melewati angka nol sehingga dapat disimpulkan pengaruh antar variabel bersifat konsisten dan stabil, sehingga hasil estimasi model struktural dapat dipercaya.

Tabel 8. Hasil Uji Total Indirect Effects

Jalur Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistic	P-Value
Budaya organisasi → Kinerja Karyawan	0,829	0,852	0,073	11,374	0,000

Sumber: pengolahan data (2025)

Hasil uji *total indirect effects* memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y bersifat positif dan signifikan, dengan *p-value* 0,000 (<0,05).

Tabel 9. Uji Pengaruh Total (Total Effects)

Hubungan	Koefisien (O)	T-Statistics	P-Values
Budaya organisasi → Kinerja Karyawan	0,829	11,374	0,000
Budaya Organisasi → Keterlibatan Karyawan	0,905	16,848	0,000
Keterlibatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,916	22,871	0,000

Sumber: pengolahan data (2025)

Hasil *total effects* memperlihatkan keseluruhan hubungan antar variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan (*p* < 0,001). Variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y dan Z, sementara variabel Z menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap Y.

Pembahasan

Pada hipotesis pertama diperoleh temuan bahwa budaya organisasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dampak dari budaya organisasi yang diterapkan secara positif dan kuat terlihat secara nyata melalui semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian Ghabban (2024) pada pusat medis di Arab Saudi membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan dalam membentuk keterlibatan karyawan, meskipun dominasi budaya hierarkis cenderung membatasi optimalisasi keterlibatan apabila partisipasi karyawan kurang diperhatikan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Ashley & Parumasur (2024) pada rumah sakit swasta, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menitikberatkan dukungan manajemen, komunikasi yang terbuka, serta kejelasan peran memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Penelitian Afkar & Sayekti (2020) pada PT Pertamina IHC juga menunjukkan bahwa kekuatan budaya organisasi berkontribusi terhadap tumbuhnya rasa memiliki dan meningkatnya keterlibatan karyawan.

Pada hipotesis kedua diperoleh temuan bahwa keterlibatan karyawan terbukti berperan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi berkorelasi dengan pencapaian kinerja yang lebih baik, baik dari aspek kualitas, produktivitas, maupun tanggung jawab kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Dewi et al. (2023) yang mengkonfirmasi hubungan signifikan antara faktor-faktor keterlibatan karyawan, khususnya kerja sama tim dan hubungan rekan kerja, dengan kinerja perawat, sehingga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja pelayanan kesehatan. Selain itu, penelitian Hadarmawan et al. (2024) pada sektor pemerintahan daerah menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan bahwa selain memberikan dampak langsung pada kinerja, keterlibatan karyawan berperan dalam membentuk sikap kerja positif yang mendorong hasil kerja yang lebih baik.

Pada hipotesis ketiga diperoleh temuan bahwa keterlibatan karyawan terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai *indirect effect* yang positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang tidak semata-mata bersifat langsung, tetapi bekerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan sebagai mekanisme perantara. Selain itu, hasil *total effect* yang signifikan menegaskan bahwa secara keseluruhan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan penguatan ketika keterlibatan karyawan diperhitungkan dalam model, sehingga Hipotesis 3 (H3) dinyatakan didukung secara empiris. Temuan serupa telah dilaporkan juga oleh Hasan (2023) yang menyatakan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dimediasi oleh keterlibatan karyawan pada sektor perbankan, di mana budaya organisasi yang kuat terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan karyawan sebelum berdampak pada kinerja. Ghazali & Ekhsan (2023) menunjukkan peran mediasi keterlibatan karyawan yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan *outcome* kerja, sehingga memperkuat argumen bahwa keterlibatan merupakan mekanisme psikologis utama yang menjembatani nilai-nilai organisasi dengan hasil kerja karyawan.

Dengan demikian, keselarasan antara hasil *indirect effect* dan *total effect* dalam penelitian ini dengan temuan-temuan terdahulu menegaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan variabel kunci yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi diterjemahkan ke dalam kinerja karyawan. Hal ini memperkuat implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari strategi penguatan budaya organisasi yang secara simultan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan.

KESIMPULAN

Budaya organisasi yang kuat dan positif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, yang selanjutnya berdampak bermakna terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan berperan sebagai mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana nilai, norma, dan praktik organisasi diterjemahkan ke dalam capaian kinerja karyawan di klinik swasta.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi operasional bagi pengelola klinik swasta, khususnya pada organisasi berskala kecil dengan keterbatasan sumber daya. Penguatan kinerja karyawan tidak semata-mata bergantung pada sistem formal atau insentif finansial, tetapi dapat dicapai melalui pengelolaan budaya organisasi yang konsisten dan berorientasi pada keterlibatan karyawan. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui penegasan nilai kerja bersama, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan dalam aktivitas pelayanan sehari-hari. Pendekatan ini memungkinkan peningkatan kinerja yang lebih berkelanjutan tanpa memerlukan intervensi struktural yang kompleks.

Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks klinik swasta berskala kecil, yang memiliki karakteristik struktur organisasi sederhana, jumlah karyawan terbatas, serta intensitas interaksi kerja yang tinggi. Dalam konteks tersebut, interaksi antara budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan memperlihatkan hubungan yang lebih kuat dan saling beririsan dibandingkan organisasi berskala besar. Temuan penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan peran signifikan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam organisasi layanan kesehatan skala kecil, sehingga memperkaya bukti empiris yang relevan bagi pengembangan teori dan praktik pengelolaan klinik swasta.

REFERENSI

- Afkar, M. N., & Sayekti, A. (2020). Influence of organizational culture and work motivation on employee engagement of corporate PT Pertamedika IHC. *KINERJA*, 24(2), 140–155. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v24i2.2481>
- Albrecht, S. L., Bakker, A.B, Gruman, J.A, Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Almohaisen, N. A., Alsayari, N. M., Abid, M. H., Subhi, N.F.A., Masoudi, A. Al, Alghazali, O.S., & Woodman, A. (2023). Improving patient experience by implementing an organisational culture model. *BMJ Open Quality*, 12:e002076. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-002076>
- Ashley, N., & Parumasur, S. B. (2024). The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 68–82. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p6>
- D'Silva, R., Balakrishnan, J. M., Bari, T., Verma, R., & Kamath, R. (2024). Unveiling the heartbeat of healing: Exploring Organizational culture in a tertiary hospital's emergency medicine department and its influence on employee behavior and well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(7), 912. <https://doi.org/10.3390/ijerph21070912>
- Dewi, N. F., & Maharani, R. (2023). Lingkungan kerja, employee engagement dan kepuasan kerja karyawan non medis di Rs Hermina Bogor. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 11(1), 46-55. <https://doi.org/10.7454/jvi.v11i1.1192>
- Ghabban, M. (2024). Investigating organizational culture and employee engagement in a Saudi Arabian Medical Center: A Study on the Extent and Strength of an Organizational Culture. *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare*.

- 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.4018/IJRQEH.352419>
- Ghozali, M. I., & Ekhsan, M. (2023). Peran employee engagement sebagai mediator pada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT. S A. *Dynamic Management Journal*, 7(3), 435-449. <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i3.8926>
- Hadarmawan, I.A., Mallongi, S., Rahman, Z. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan employee engagement (keterikatan pegawai) melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Makassar. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 362-379. <https://doi.org/10.37531/yum.v7i3.7172>
- Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 471–482. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
- Kang, J. Y., Lee, M. K., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Matti, L., & Howell Jr, T. G. (2023). Do organizational values and leadership impact staff engagement, wellbeing, and patient satisfaction? *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 209–219. <https://doi.org/10.2147/JHL.S421692>
- Kow, E., & Jayanagara, O. (2025). The influence of organizational culture and support on commitment, satisfaction, and performance of health workers at RSUD SOE. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 8, 531–547. <https://doi.org/10.31539/costing.v8i1.14544>
- Muroi, K., Ishitsuka, M., Hachisuka, T., Shibata, I., Ikeda, T., Hori, D., Doki, S., Takahashi, T., Sasahara, S. I., & Matsuzaki, I. (2023). Factors associated with work engagement of nurses during the fifth wave of the COVID-19 pandemic in Japan: Web-based cross-sectional study. *JMIR Formative Research*, 7, e45830, 1–10. <https://doi.org/10.2196/45830>
- Scott, G., Hogden, A., Taylor, R., & Mauldon, E. (2022). Exploring the impact of employee engagement and patient safety. *International Journal for Quality in Health Care*, 34(3), 1-8. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzac059>
- Szydło, J., & Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between national and organisational culture-case study. *Sustainability*, 12(4), 1522, 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12041522>
- Widuri, V. B., Widjanarko, G. P., & Batu, K. L. (2025). The influence of organizational culture and work environment on employee loyalty. *Economic and Business Horizon*, 4(3), 489–500. <https://doi.org/10.54518/ebh.4.3.2025.693>