



Strategi Peningkatan Komitmen Organisasi Melalui Penguatan Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Kepercayaan (Studi Empiris Pada Tenaga Kesehatan Di Rs Proklamasi Karawang)

Ardiansyah^{1*}, Nancy Yusnita², Widodo Sunaryo³

Universitas Pakuan

Email : ardiansyah89@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze strategies for increasing organizational commitment through a program to strengthen organizational culture, work engagement, and trust in healthcare workers at Proklamasi Hospital, Karawang. The population in this study was all healthcare workers at Proklamasi Hospital, totaling 104 people. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the help of the SmartPLS 4 application. The results showed that organizational culture did not have a significant effect on organizational commitment. However, organizational culture had a positive and significant effect on healthcare workers' trust and work engagement. Furthermore, healthcare workers' trust and work engagement were proven to have a positive and significant effect on organizational commitment. In addition, healthcare workers' trust and work engagement were proven to be able to significantly mediate the effect of organizational culture on organizational commitment. These findings indicate that strengthening organizational culture will be more effective in increasing organizational commitment if followed by an increase in healthcare workers' trust and work engagement.

Keywords: organizational culture, work engagement, trust, organizational commitment, healthcare workers, SEM-PLS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan komitmen terhadap organisasi melalui program penguatan budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kepercayaan pada tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang yang berjumlah 104 orang. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan tenaga kesehatan dan keterlibatan kerja. Selanjutnya, kepercayaan tenaga kesehatan dan keterlibatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, kepercayaan tenaga kesehatan dan keterlibatan kerja terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi akan lebih efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi apabila diikuti dengan peningkatan kepercayaan tenaga kesehatan dan keterlibatan kerja.

Kata Kunci: budaya organisasi, keterlibatan kerja, kepercayaan, komitmen organisasi, tenaga kesehatan, SEM-PLS.

Pendahuluan

Rumah Sakit Proklamasi Karawang sebagai salah satu institusi pelayanan kesehatan memiliki tanggung jawab yang besar dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas dan teknologi medis, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, khususnya tenaga kesehatan seperti perawat. Dalam praktiknya, pelayanan kesehatan merupakan layanan yang bersifat kompleks, sehingga membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap organisasi.

Salah satu faktor kunci yang dapat menentukan efektivitas kinerja rumah sakit yaitu komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan berperan penting dalam mencapai dan mempertahankan efektivitas organisasi yang berkelanjutan (Darmawan, 2022). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih loyal, berusaha mencapai tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat juga berkaitan dengan sikap kerja yang lebih positif serta peningkatan kinerja karyawan (Rodríguez-Fernández et al, 2024). Komitmen karyawan terhadap suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepercayaan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil data dari Rumah Sakit Proklamasi jumlah karyawan yang keluar (*turnover*) selama periode 2023–2025 menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Pada tahun 2023 tercatat tingkat turn-over sebesar 19.46%, kemudian menurun menjadi 11.63% pada tahun 2024, namun kembali meningkat menjadi 16.46% pada tahun 2025. Tingginya tingkat turnover tersebut mengindikasikan adanya potensi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepercayaan seperti perawat berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Tenaga kesehatan seperti Perawat yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap organisasi dan pimpinan cenderung bekerja dengan lebih percaya diri, terbuka dalam berkomunikasi, serta berani mengambil keputusan klinis yang tepat. Hal ini berdampak pada peningkatan keselamatan pasien dan komitmen organisasi (He et al, 2022). Kemudian, tenaga kesehatan seperti perawat yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, sehingga lebih loyal dan berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi (Naushad, 2020). Penelitian Zhang & Gao (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, baik secara langsung terhadap keterlibatan kerja. Kebijakan organisasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan seperti perawat, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya kepercayaan, upaya organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan cenderung kurang efektif (Kim & Park, 2025).

Berdasarkan hasil data dari Rumah Sakit Proklamasi, jumlah pasien di Rumah Sakit Proklamasi selama periode 2023–2025 menunjukkan tren yang cenderung meningkat. Pada tahun 2023 jumlah pasien tercatat sebanyak 32.949 orang, kemudian tumbuh 23.58% menjadi 40.720 orang pada tahun 2024, dan kembali mengalami pertumbuhan 13.98% menjadi 46.412 orang pada tahun 2025. Peningkatan jumlah pasien dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan Rumah Sakit Proklamasi semakin baik. Hal ini sekaligus mencerminkan tingginya permintaan terhadap layanan kesehatan yang diberikan.

Keterlibatan kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan yang memadai akan meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya sikap positif terhadap organisasi, termasuk komitmen organisasi (Bakker & Demerouti, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Arcadio et al, (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang lebih engaged dalam pekerjaannya terbukti memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi, serta menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk tetap berada dalam organisasi. Sharif et al, (2026) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi, semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin kuat pula komitmen organisasi yang terbentuk. Gomes et al, (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasi. Karyawan yang engaged cenderung lebih mudah mengidentifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil data dari Rumah Sakit Proklamasi periode 2023–2025 menunjukkan jumlah pasien yang terus meningkat, dari 32.949 pasien pada tahun 2023 menjadi 46.412 pasien pada tahun 2025. Seiring dengan peningkatan jumlah pasien, tercatat pula komplain pasien sebanyak 195 kasus, terdiri dari 147 komplain langsung dan 38 komplain melalui media informasi (Google My Business, Instagram, dan WhatsApp). Meskipun tingkat komplain relatif rendah (rata-rata 0,16%), keberadaan komplain tetap menjadi indikator penting dalam menilai komitmen tenaga kesehatan terhadap organisasi.

Komplain pasien tidak semata-mata mencerminkan kualitas layanan, tetapi juga dapat dikaitkan dengan komitmen tenaga kesehatan terhadap organisasi. Tenaga kesehatan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih terdorong untuk menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi dengan menjaga citra positif di mata pasien. Menjalinkan keterikatan emosional sehingga lebih peduli terhadap kepuasan pasien. Mempertimbangkan biaya keluar (*turnover*) dan memilih bertahan untuk memperbaiki kualitas pelayanan. Memanfaatkan dukungan finansial dan kesempatan karier sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja. Menjalankan kewajiban moral dan loyalitas etis dengan merespons komplain secara profesional.

Dengan demikian, jumlah komplain pasien dapat dijadikan refleksi tingkat komitmen tenaga kesehatan terhadap organisasi. Tingginya komitmen akan berkontribusi pada penurunan komplain, karena tenaga kesehatan lebih konsisten dalam memberikan pelayanan sesuai standar organisasi. Sebaliknya, jika komitmen melemah, maka potensi komplain pasien akan meningkat.

Selain kepercayaan dan keterlibatan kerja, budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen organisasi. Pandangan Jason et al, (2019), budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat informasi dasar dalam organisasi yang mencakup norma, aturan, serta nilai-nilai yang membentuk perilaku dan sikap individu di dalamnya. Budaya organisasi yang harmonis juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya. Kondisi ini pada akhirnya akan mendorong meningkatnya kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh (Batugal & Tindowen 2019). Didukung dengan penelitian Siswadi et al, (2023) dan Sumardjo & Supriadi (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dan berkembang dengan baik berpengaruh terhadap komitmen karyawan dalam organisasi. Budaya yang diterapkan perusahaan dapat mendorong karyawan untuk memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil survei langsung di Rumah Sakit Proklamasi juga telah melaksanakan berbagai program kegiatan karyawan sebagai upaya dalam membangun budaya organisasi yang positif. Program tersebut meliputi pelatihan keselamatan pasien dan pencegahan infeksi, pelatihan komunikasi efektif, kegiatan olahraga rutin, serta berbagai kegiatan sosial seperti donor darah dan pengobatan gratis. Selain itu, organisasi juga secara rutin melaksanakan inservice training dan offservice training sebagai bentuk pengembangan kompetensi karyawan. Berbagai kegiatan tersebut menunjukkan adanya upaya organisasi dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada keselamatan, pengembangan sumber daya manusia, serta kebersamaan.

Berdasarkan uraian tersebut, letak kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada pengembangan model yang mengintegrasikan peran kepercayaan dan keterlibatan kerja (employee engagement) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Dengan memasukkan kepercayaan dan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana budaya organisasi dapat membentuk komitmen karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan rasa percaya dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Penelitian ini memasukkan Trust dan Job Involvement sebagai variabel intervening berdasarkan Social Exchange Theory Blau (1964) dan Job Demands-Resources Theory Bakker & Demerouti, (2017). Social Exchange Theory menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan melalui pelatihan, kesempatan pengembangan karier, dan kepemimpinan yang positif, karyawan akan membalas perlakuan tersebut dengan membangun kepercayaan terhadap organisasi.

Kepercayaan yang tinggi kemudian mendorong munculnya keterlibatan kerja (*job involvement*), yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaan. Selanjutnya, berdasarkan Job Demands-Resources Theory, *job involvement* merupakan kondisi psikologis yang memotivasi karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya sehingga mampu meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, *Trust* dan *Job Involvement* diposisikan sebagai variabel intervening yang menjelaskan mekanisme bagaimana pelatihan, pengembangan karier, dan kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung.

Tinjauan Pustaka

Menurut (Sugiyono 2021) kerangka pemikiran merupakan hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai paparan teori yang akan dianalisis, sehingga menghasilkan hubungan antar variabel yang diteliti, hubungan variabel tersebut kemudian digunakan untuk merumuskan sebuah hipotesis dalam penelitian.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi pada Komitmen Terhadap Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat akan membentuk identitas organisasi, menciptakan rasa kebersamaan, serta menumbuhkan iklim kerja yang kondusif. Dalam konteks rumah sakit, budaya organisasi yang baik akan tercermin dalam sikap profesional, kerja sama antar tenaga kesehatan, serta orientasi pada mutu pelayanan pasien.

Komitmen terhadap organisasi adalah sikap psikologis yang menunjukkan keterikatan karyawan pada organisasi, ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan dalam pencapaian tujuan, serta loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen ini dapat berbentuk komitmen afektif (rasa memiliki dan bangga), komitmen normatif (rasa kewajiban moral), maupun komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi).

Secara teoritis, *Integrative Model of Organizational Behavior* menempatkan budaya organisasi sebagai organizational mechanism yang secara langsung memengaruhi individual outcomes, salah satunya adalah komitmen terhadap organisasi. Artinya, budaya organisasi yang kuat tidak hanya berperan melalui variabel intervening, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan.

Penelitian empiris, seperti yang dilakukan oleh Hanif & Atmaja, (2022), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh konsisten terhadap Komitmen Terhadap Organisasi dengan nilai β berkisar antara 0,41–0,55 ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menegaskan bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi pada Komitmen terhadap Organisasi.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepercayaan

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang konsisten, transparan, dan berorientasi pada tujuan bersama. Dalam konteks rumah sakit, budaya organisasi yang baik tercermin dalam sikap profesional, keterbukaan komunikasi, serta kerja sama antar tenaga kesehatan.

Kepercayaan (trust) merupakan keyakinan karyawan terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi maupun pimpinan. Kepercayaan muncul ketika karyawan merasa bahwa organisasi memiliki budaya yang adil, konsisten, dan mendukung kesejahteraan mereka. Dengan adanya kepercayaan, tenaga kesehatan lebih bersedia untuk berpartisipasi aktif, terbuka dalam komunikasi, dan loyal terhadap organisasi.

Secara teoritis, Integrative Model of Organizational Behavior menempatkan budaya organisasi sebagai organizational mechanism yang dapat memengaruhi individual mechanisms, salah satunya adalah kepercayaan. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi, sehingga menumbuhkan rasa percaya.

Penelitian empiris, Hanif & Atmaja, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh konsisten terhadap Komitmen Terhadap Organisasi dengan nilai β berkisar antara 0,41–0,55 ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterikatan psikologis karyawan, yang salah satunya dimediasi oleh trust.

Penelitian lintas negara oleh Kim, Silva & Tacke (2023) dengan judul Organizational commitment, trust, and leadership dynamics (Taylor & Francis) menegaskan bahwa budaya organisasi dan trust berperan penting dalam meningkatkan komitmen afektif ($\beta = 0,567$; $p < 0,000$). Studi ini juga menunjukkan bahwa komitmen tinggi mampu menurunkan turnover intention hingga 23%.

Penelitian yang dilakukan oleh Silva et al, (2023) dengan judul Trust and organizational commitment in HRM practices (Taylor & Francis) menambahkan bahwa trust berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif ($\beta = 0,45$; $p < 0,05$), memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kajian sistematis oleh Colquitt et al, (2019) dalam Integrative Model of Organizational Behavior juga menekankan bahwa budaya organisasi yang menekankan keadilan, keterbukaan, dan dukungan akan meningkatkan trust sebagai mekanisme individual yang penting untuk membangun komitmen jangka panjang. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi pada Kepercayaan.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan

kerja yang konsisten, transparan, dan berorientasi pada tujuan bersama. Dalam konteks rumah sakit, budaya organisasi yang baik tercermin dalam sikap profesional, keterbukaan komunikasi, serta kerja sama antar tenaga kesehatan.

Keterlibatan kerja (job involvement) adalah tingkat sejauh mana seorang tenaga kesehatan merasa pekerjaannya penting, bermakna, dan menjadi bagian dari identitas dirinya. Karyawan dengan keterlibatan tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

Secara teoritis, Integrative Model of Organizational Behavior menempatkan budaya organisasi sebagai organizational mechanism yang dapat memengaruhi individual outcomes, salah satunya adalah keterlibatan kerja. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan mendorong tenaga kesehatan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Penelitian Hanif & Atmaja, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh konsisten terhadap Komitmen Terhadap Organisasi dengan nilai $\beta = 0,41-0,55$ ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterikatan psikologis karyawan, yang salah satunya tercermin dalam keterlibatan kerja.

Studi oleh Rai & Maheshwari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan keterbukaan dan partisipasi berpengaruh signifikan terhadap job involvement, dengan nilai korelasi $r = 0,62$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi keterlibatan kerja dalam pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Studi Joon & Ramachandaran (2025) dengan judul Sustainable leadership, organizational culture and organizational commitment (Springer) pada karyawan Petronas Malaysia menemukan bahwa organizational culture dan employee engagement berpengaruh positif terhadap Komitmen Terhadap Organisasi ($\beta = 0,62$; $p < 0,01$). Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja menjadi faktor penting dalam memperkuat komitmen.

Kajian sistematis dalam artikel Rai et al, (2025) juga menegaskan bahwa job involvement sering muncul sebagai outcome penting dari budaya organisasi, dan menjadi salah satu jalur utama menuju Komitmen Terhadap Organisasi. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi pada Keterlibatan kerja.

Pengaruh Langsung Kepercayaan Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi

Kepercayaan (trust) adalah keyakinan karyawan terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi maupun pimpinan. Kepercayaan muncul ketika karyawan merasa bahwa organisasi memiliki budaya yang adil, konsisten, dan mendukung kesejahteraan mereka. Dalam konteks rumah sakit, kepercayaan terhadap pimpinan dan institusi menjadi fondasi penting untuk membangun keterikatan emosional dan loyalitas jangka panjang.

Komitmen terhadap organisasi adalah sikap psikologis yang menunjukkan keterikatan karyawan pada organisasi, ditandai dengan keinginan untuk tetap

menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan dalam pencapaian tujuan, serta loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen ini dapat berbentuk komitmen afektif (rasa memiliki dan bangga), komitmen normatif (rasa kewajiban moral), maupun komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi).

Secara teoritis, *Integrative Model of Organizational Behavior* menempatkan trust sebagai salah satu individual mechanisms yang secara langsung memengaruhi individual outcomes, yaitu komitmen terhadap organisasi. Kepercayaan yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersedia untuk berkomitmen, karena mereka merasa aman, dihargai, dan yakin bahwa organisasi mendukung kepentingan mereka

Penelitian Hanif & Atmaja, (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan Komitmen Terhadap Organisasi dengan nilai $\beta = 0,41-0,55$ ($p < 0,05$). Salah satu mekanisme yang menjembatani pengaruh tersebut adalah trust, yang terbukti memperkuat keterikatan psikologis karyawan.

Studi oleh Dirks & Ferrin (2001) menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan berhubungan signifikan dengan Komitmen Terhadap Organisasi, dengan nilai korelasi $r = 0,63$, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan, semakin kuat komitmen karyawan.

Kajian Rai et al, (2025) menegaskan bahwa trust adalah salah satu antecedent paling konsisten dari Komitmen Terhadap Organisasi, muncul dalam lebih dari 70% penelitian yang dianalisis.

Penelitian yang dilakukan oleh Silva et al, (2023) dengan judul Trust and organizational commitment in HRM practices (Taylor & Francis) menambahkan bahwa trust berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif ($\beta = 0,45$; $p < 0,05$), memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan diduga terdapat pengaruh langsung positif Kepercayaan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi.

Pengaruh Langsung Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi

Keterlibatan kerja (job involvement) adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, merasa pekerjaan itu penting bagi dirinya, dan menyalurkan energi serta perhatian penuh dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

Komitmen Terhadap Organisasi adalah sikap psikologis yang menunjukkan keterikatan karyawan pada organisasi, ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan dalam pencapaian tujuan, serta loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen ini mencakup komitmen afektif (rasa memiliki dan bangga), komitmen normatif (rasa kewajiban moral), dan komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya/manfaat jika meninggalkan organisasi).

Secara teoritis, *Integrative Model of Organizational Behavior* menempatkan keterlibatan kerja sebagai salah satu individual outcomes yang berpengaruh langsung

terhadap Komitmen Terhadap Organisasi. Semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin kuat pula komitmen karyawan terhadap organisasi, karena mereka merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna dan menjadi bagian dari identitas diri.

Penelitian yang dilakukan oleh Joon & Ramachandaran (2025) dengan judul *Sustainable leadership, organizational culture and organizational commitment* (Springer) pada karyawan Petronas Malaysia menemukan bahwa *organizational culture* dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap Komitmen Terhadap Organisasi ($\beta = 0,62$; $p < 0,01$). Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja menjadi faktor penting dalam memperkuat komitmen.

Penelitian Brown (1996) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan Komitmen Terhadap Organisasi, dengan nilai korelasi $r = 0,58$, menegaskan bahwa karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan cenderung memiliki komitmen lebih tinggi.

Studi oleh Rai & Maheshwari (2021) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi, dengan nilai $\beta = 0,47$ ($p < 0,01$).

Kajian sistematis dalam artikel Rai et al, (2025) menegaskan bahwa *job involvement* adalah salah satu antecedent paling konsisten dari Komitmen Terhadap Organisasi, muncul dalam lebih dari 65% penelitian yang dianalisis. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan bahwa diduga terdapat pengaruh langsung positif Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi melalui Kepercayaan

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang konsisten, transparan, dan berorientasi pada tujuan bersama. Dalam konteks rumah sakit, budaya organisasi yang baik tercermin dalam sikap profesional, keterbukaan komunikasi, serta kerja sama antar tenaga kesehatan.

Kepercayaan (*trust*) merupakan keyakinan karyawan terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi maupun pimpinan. Kepercayaan muncul ketika karyawan merasa bahwa organisasi memiliki budaya yang adil, konsisten, dan mendukung kesejahteraan mereka. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting untuk membangun keterikatan emosional dan loyalitas jangka panjang.

Komitmen Terhadap Organisasi adalah sikap psikologis yang menunjukkan keterikatan karyawan pada organisasi, ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan dalam pencapaian tujuan, serta loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi.

Secara teoritis, Integrative Model of Organizational Behavior menempatkan budaya organisasi sebagai *organizational mechanism* yang dapat memengaruhi *individual mechanisms* seperti kepercayaan, yang pada gilirannya memengaruhi *individual outcomes* berupa Komitmen Terhadap Organisasi. Dengan kata lain,

budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap komitmen, tetapi juga melalui jalur tidak langsung dengan meningkatkan kepercayaan karyawan terlebih dahulu.

Penelitian Hanif & Atmaja, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi dengan nilai $\beta = 0,41-0,55$ ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterikatan psikologis karyawan, salah satunya melalui trust.

Studi oleh Dirks & Ferrin (2001) menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan berhubungan signifikan dengan Komitmen Terhadap Organisasi, dengan nilai korelasi $r = 0,63$, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan, semakin kuat komitmen karyawan.

Kajian sistematis dalam artikel Rai et al, (2025) menegaskan bahwa trust adalah salah satu antecedent paling konsisten dari Komitmen Terhadap Organisasi, muncul dalam lebih dari 70% penelitian yang dianalisis. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi memengaruhi komitmen secara tidak langsung melalui kepercayaan. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan bahwa diduga terdapat pengaruh tidak langsung positif Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi melalui Kepercayaan.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi melalui Keterlibatan Kerja

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang konsisten, transparan, dan berorientasi pada tujuan bersama. Dalam konteks rumah sakit, budaya organisasi yang baik tercermin dalam sikap profesional, keterbukaan komunikasi, serta kerja sama antar tenaga kesehatan.

Keterlibatan kerja (job involvement) adalah tingkat sejauh mana seorang tenaga kesehatan merasa pekerjaannya penting, bermakna, dan menjadi bagian dari identitas dirinya. Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

Komitmen Terhadap Organisasi adalah sikap psikologis yang menunjukkan keterikatan karyawan pada organisasi, ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan dalam pencapaian tujuan, serta loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi.

Secara teoritis, *Integrative Model of Organizational Behavior* menempatkan budaya organisasi sebagai organizational mechanism yang dapat memengaruhi individual outcomes seperti keterlibatan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi Komitmen Terhadap Organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap komitmen, tetapi juga melalui jalur tidak langsung dengan meningkatkan keterlibatan kerja terlebih dahulu.

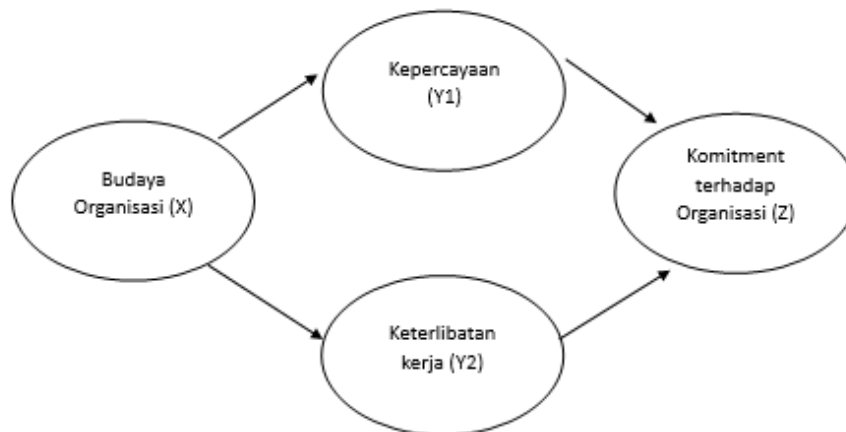
Penelitian Hanif & Atmaja, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi dengan nilai $\beta =$

0,41–0,55 ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterikatan psikologis karyawan, salah satunya melalui job involvement.

Studi oleh Rai & Maheshwari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan keterbukaan dan partisipasi berpengaruh signifikan terhadap job involvement, dengan nilai korelasi $r = 0,62$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi keterlibatan kerja dalam pekerjaan.

Kajian sistematis dalam artikel Rai et al, (2025) menegaskan bahwa job involvement adalah salah satu antecedent paling konsisten dari Komitmen Terhadap Organisasi, muncul dalam lebih dari 65% penelitian yang dianalisis. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menegaskan bahwa diduga terdapat pengaruh tidak langsung positif Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi melalui Keterlibatan Kerja.

Kerangka pemikiran peneliti dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan fenomena secara objektif berdasarkan data numerik dan pengujian statistik (Sugiyono 2021) Penelitian ini menggunakan desain kausal, pendekatan kausal adalah metode penelitian yang menguji hubungan antara satu atau lebih variabel yang menyebabkan perubahan pada variabel lainnya (Weyant 2022). Populasi dan Objek penelitian yang ada di dalam penelitian ini adalah RS Proklamasi sebesar 104 responden dari Tenaga Kesehatan. Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari RS Proklamasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian yaitu sebanyak 104 responden dari Tenaga Kesehatan. Teknik pemilihan sampel menggunakan metode non-probability sampling, khususnya purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi, tetapi memilih

responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Bougie 2020). Pengambilan waktu dalam pengambilan data pada penelitian ini dilakukan selama dua bulan. Rentang skala yang digunakan mencakup: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Ragu-Ragu (RR), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS) (Sugiyono 2022). Seluruh analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik seperti Smart PLS versi 4, untuk mendapatkan hasil yang akurat, objektif, dan relevan dengan tujuan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Penelitian ini dilakukan pada keseluruhan Responden RS Proklamasi sebesar 104 responden dari Tenaga Kesehatan. Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada responden melalui kuesioner daring dengan media *google form*. Berikut hasil analisa deskriptif karakteristik responden.

Tabel 1 Karakteristik Responden

No	Kategori	Jenis	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	30	28,8
		Perempuan	74	71,2
		Total	104	100,0
2	Pendidikan	D3	64	61,5
		Profesi Keperawatan/Apoteker	21	20,2
		S1	18	17,3
		S2	1	1,0
		Total	104	100,0
3	Lama Bekerja	0-3 Tahun	53	51,0
		4-5 Tahun	8	7,7
		6-10 Tahun	14	13,5
		11-15 Tahun	19	18,3
		> 15 Tahun	10	9,6
		Total	104	100,0

Sumber: Data Primer Kuesioner yang diolah, 2026

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan, memiliki tingkat pendidikan Diploma III (D3), serta masa kerja 0–3 tahun. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kesehatan dengan latar belakang pendidikan vokasi dan pengalaman kerja yang masih relatif singkat, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan pelayanan berdasarkan pengalaman kerja pada tahap awal hingga menengah.

Outer Model

Dalam penelitian ini, analisis inferensial dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak *SmartPLS 4* mulai dari evaluasi model pengukuran (outer model) hingga penilaian model struktural (*inner model*). Outer model terdiri dari uji validitas, uji deskriminant dan uji rehabilitasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil pengujian outer loading dan AVE pada table dibawah, menunjukkan bahwa model struktural tidak memiliki masalah convergent validity karena seluruh indikator telah memiliki nilai outer loading diatas 0.50. Selain dilihat dari loading faktor, uji convergent validity dapat dilihat dari nilai Average Variance Ectracted (AVE). nilai AVE wajib > 0.5 dari setiap variabel yang tersedia.

Tabel 3 Nilai Average Variance Ectrated (AVE)

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Keterangan
Komitmen terhadap organisasi	0,678	$>0,5$	Valid
Budaya organisasi	0,591		Valid
Keterlibatan kerja	0,729		Valid
Kepercayaan	0,678		Valid

Sumber: Data Diolah Melalui PLS, 2026

Berdasarkan hasil output yang dihasilkan pada tabel 4.7 hasilnya menunjukkan bahwa AVE masing-masing variabel lebih dari 0.5. Oleh karena itu dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya yaitu discriminant validity karena telah memiliki kriteria Convergent Validity yang baik.

Tabel 4. Nilai Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's <i>alpha</i>	Composite <i>reliability</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Komitmen terhadap organisasi	0,987	0,989	Cronbach's <i>Alpha</i> dan Composite <i>Reliability</i> $> 0,7$	Reliabel
Budaya organisasi	0,982	0,983		Reliabel
Keterlibatan kerja	0,991	0,992		Reliabel
Kepercayaan	0,987	0,980		Reliabel

Sumber: Data Diolah Melalui PLS, 2026

Berdasarkan output seperti tabel 4.9, dapat dilihat bahwa semua nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0.70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang ada pada variabel penelitian dinyatakan reliabel dan telah memenuhi uji reliabilitas. Jadi model penelitian layak dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Inner model

Adapun hasil perhitungan dari Q-Square adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^3)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,693) (1 - 0,607) (1 - 0,589)$$

$$Q^2 = 1 - (0,307) (0,393) (0,411)$$

$$Q^2 = 1 - (0,049)$$

$$Q^2 = 0,951$$

Tabel 5. Nilai R Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Komitmen terhadap organisasi	0,693	0,687
Kepercayaan	0,607	0,603
Keterlibatan kerja	0,589	0,585
<i>Predictive-relevance (Q-Square)</i>	0,951	

Sumber: Output dari Software SmartPLS4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (*R-Square*) pada Tabel 4.11, diketahui bahwa variabel Komitmen terhadap Organisasi memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,693 atau sebesar 69,3% variasi Komitmen terhadap Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi, Kepercayaan, dan Keterlibatan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 30,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Komitmen terhadap Organisasi.

Variabel Kepercayaan memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,607 atau sebesar 60,7% variasi Kepercayaan dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, sedangkan 39,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai tersebut juga termasuk dalam kategori moderat, sehingga model dinilai memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Kepercayaan.

Adapun variabel Keterlibatan Kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,589. Hal ini berarti bahwa 58,9% variasi Keterlibatan Kerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, sedangkan 41,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai tersebut juga termasuk dalam

kategori moderat, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi Keterlibatan Kerja.

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai predictive-relevance (Q^2) menunjukkan angka sebesar 0,951. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Dengan nilai predictive-relevance sebesar 95,1%, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 4,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model serta faktor error.

Tabel 6. Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate	Signifikan	Keputusan
H1 : Budaya organisasi => Komitmen terhadap organisasi	0,149	0,170	Tidak Didukung
H2 : Budaya organisasi => Kepercayaan	0,779	0,000	Didukung
H3 : Budaya organisasi => Keterlibatan kerja	0,767	0,000	Didukung
H4 : kepercayaan => komitmen terhadap organisasi	0,318	0,030	Didukung
H5 : keterlibatan kerja => komitmen terhadap organisasi	0,428	0,001	Didukung
H6-7 : Budaya organisasi => Komitmen terhadap organisasi => Kepercayaan dan Keterlibatan kerja	0,576	0,000	Didukung

Sumber: Output dari Software SmartPLS4, 2026

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi.

Hasil pengujian hipotesis pada model struktural menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi pada tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,149 dan nilai p-value sebesar 0,170, yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Terhadap Organisasi tidak didukung.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan di RS Proklamasi Karawang belum mampu secara langsung meningkatkan komitmen terhadap organisasi pada tenaga kesehatan. Meskipun rumah sakit telah memiliki nilai, norma, dan budaya kerja yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas

organisasi, keberadaan budaya tersebut belum cukup untuk membuat tenaga kesehatan memiliki keterikatan emosional, loyalitas, maupun keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanif & Atmaja, (2022), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh konsisten terhadap komitmen terhadap organisasi dengan nilai β berkisar antara 0,41–0,55 ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepercayaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan di RS Proklamasi Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,779 dan nilai p -value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepercayaan didukung.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di RS Proklamasi Karawang, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang tercermin melalui nilai-nilai bersama, norma kerja, komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, serta komitmen terhadap organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif mampu membangun keyakinan tenaga kesehatan bahwa organisasi memiliki integritas, konsisten dalam menjalankan kebijakan, dan berorientasi pada kepentingan seluruh karyawan. Kondisi tersebut mendorong tumbuhnya rasa aman dan kepercayaan terhadap organisasi.

Kepercayaan yang terbentuk melalui budaya organisasi juga menunjukkan bahwa tenaga kesehatan memiliki keyakinan bahwa organisasi akan memberikan dukungan, memperlakukan karyawan secara adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi setiap individu. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku dalam bekerja, tetapi juga menjadi landasan dalam membangun hubungan yang saling percaya antara organisasi dan tenaga kesehatan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Silva et al, (2023) dengan judul *Trust and organizational commitment in HRM practices* (Taylor & Francis) menambahkan bahwa trust berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif ($\beta = 0,45$; $p < 0,05$), memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kajian sistematis oleh Colquitt et al, (2019) dalam *Integrative Model of Organizational Behavior* juga menekankan bahwa budaya organisasi yang menekankan keadilan, keterbukaan, dan dukungan akan meningkatkan trust sebagai mekanisme individual yang penting untuk membangun komitmen jangka panjang.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja Pada Tenaga Kesehatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja pada tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,767 dan nilai p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja didukung.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di RS Proklamasi Karawang, maka semakin tinggi pula keterlibatan tenaga kesehatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi yang ditandai dengan adanya nilai-nilai bersama, kerja sama yang baik, komunikasi yang terbuka, saling menghargai, serta dukungan organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong tenaga kesehatan untuk berpartisipasi secara aktif, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rai & Maheshwari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan keterbukaan dan partisipasi berpengaruh signifikan terhadap job involvement, dengan nilai korelasi $r = 0,62$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi keterlibatan kerja dalam pekerjaan.

Pengaruh Kepercayaan Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi Pada Tenaga Kesehatan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi pada tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,318 dan nilai p-value sebesar 0,030, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Kepercayaan berpengaruh positif terhadap Komitmen Terhadap Organisasi didukung.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi yang dimiliki. Kepercayaan yang terbentuk dari keyakinan bahwa organisasi bertindak secara adil, memiliki integritas, konsisten dalam mengambil keputusan, serta memberikan dukungan kepada karyawan akan mendorong tenaga kesehatan untuk memiliki rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dirks & Ferrin (2001) menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi, dengan nilai korelasi $r = 0,63$, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan, semakin kuat komitmen karyawan.

Pengaruh keterlibatan kerja Terhadap komitmen terhadap organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi pada tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,428 dan nilai p-value sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Terhadap Organisasi didukung.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja tenaga kesehatan, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi mencerminkan kondisi di mana tenaga kesehatan memiliki antusiasme, dedikasi, dan rasa tanggung jawab yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi serta keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan rumah sakit.

Tenaga kesehatan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi menunjukkan semangat dalam menyelesaikan tugas, berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi, serta memiliki kepedulian terhadap keberhasilan organisasi. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, menjaga profesionalisme, serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Keterlibatan tersebut pada akhirnya akan memperkuat komitmen organisasi karena karyawan merasa pekerjaannya memiliki makna dan memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brown (1996) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi, dengan nilai korelasi $r = 0,58$, menegaskan bahwa karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan cenderung memiliki komitmen lebih tinggi.

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Komitmen Terhadap organisasi melalui Kepercayaan dan keterlibatan kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Terhadap Organisasi melalui Kepercayaan dan Keterlibatan Kerja pada tenaga kesehatan di RS Proklamasi Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0,576 dengan nilai p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepercayaan dan Keterlibatan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Terhadap Organisasi didukung.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak mampu meningkatkan komitmen terhadap organisasi secara langsung, namun akan memberikan pengaruh yang lebih kuat apabila terlebih dahulu mampu membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten akan menumbuhkan

keyakinan tenaga kesehatan terhadap organisasi serta mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi tersebut pada akhirnya akan meningkatkan komitmen tenaga kesehatan terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dirks & Ferrin (2001) menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi, dengan nilai korelasi $r = 0,63$, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan, semakin kuat komitmen karyawan. Hanif & Atmaja, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai $\beta = 0,41-0,55$ ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterikatan psikologis karyawan, salah satunya melalui job involvement.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa : (1). Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada tenaga kesehatan RS Proklamasi Karawang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi belum mampu meningkatkan komitmen organisasi secara langsung. (2). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepercayaan tenaga kesehatan terhadap organisasi. (3). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan keterlibatan kerja tenaga kesehatan. (4). Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi kepercayaan tenaga kesehatan kepada organisasi, semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki. (5). Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi keterlibatan kerja tenaga kesehatan, semakin tinggi pula komitmen organisasi. (6). Kepercayaan dan keterlibatan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui peningkatan kepercayaan dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh RS Proklamasi Karawang adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan strategi peningkatan komitmen organisasi yang tidak hanya berfokus pada penguatan budaya organisasi, tetapi juga pada peningkatan kepercayaan dan keterlibatan kerja tenaga kesehatan.
2. Memperkuat implementasi budaya organisasi melalui:
 - a. Internalisasi nilai-nilai organisasi;
 - b. Komunikasi yang terbuka;
 - c. Kepemimpinan yang konsisten;
 - d. Pemberian penghargaan terhadap kinerja; dan
 - e. Penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif dan profesional.

3. Meningkatkan kepercayaan tenaga kesehatan dengan cara:
 - a. Menerapkan transparansi dalam pengelolaan organisasi;
 - b. Menjunjung keadilan dalam kebijakan;
 - c. Menjaga konsistensi pelaksanaan kebijakan; serta
 - d. Membangun komunikasi yang efektif antara manajemen dan tenaga kesehatan.
4. Meningkatkan keterlibatan kerja tenaga kesehatan melalui:
 - a. Pemberian kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan;
 - b. Pengembangan kompetensi secara berkelanjutan;
 - c. Pemberdayaan tenaga kesehatan;
 - d. Pemberian umpan balik yang konstruktif; serta
 - e. Penerapan sistem penghargaan yang adil dan berbasis kinerja.
5. Menerapkan strategi yang terintegrasi dengan menjadikan budaya organisasi sebagai fondasi utama, kemudian memperkuat kepercayaan dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme untuk meningkatkan komitmen organisasi tenaga kesehatan.

Daftar Pustaka

- Arcadio, A. R., Diola, D. D., & Distor, J. M. S. 2023. "Work Engagement and Organizational Commitment of Employees in Cavite, Philippines. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 8(7), 1-14."
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273."
- Batugal, M. L. C., & Tindowen, D. J. C. 2019. "Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432-2443."
- Blau, P. M. 1964. "Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons."
- Bougie, Sekaran &. 2020. "Research Methods for Business :A Skill. Building Approach. Asia Edition Hoboken : Wiley. Page 3. 62."
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. 2019. "Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: McGraw-Hill."
- Darmawan, D. 2022. "Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266."
- Gomes, J. F., Marques, T., & Cabral, C. 2022. "Responsible Leadership, Organizational Commitment, and Work Engagement: The Mediator Role of Organizational

Identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89-108."

Hanif, S., & Atmaja. 2022. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Terhadap Organisasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*."

He, M., Li, X., Zhang, T., Jin, X., & Hu, C. 2022. "The Fifth Generation Mobile Communication Technology plus Virtual Reality System for Intensive Care Unit Visits during COVID-19 Pandemic: Keep the Delirium Away. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 3885."

Joon, L. M., Nugroho, D., & Ramachandaran, S. D. 2025. "Sustainable Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment: A Pathway to Enhanced Employee Performance through Employee Engagement in Malaysia's Oil and Gas Sector. *Discover Sustainability*, 6(1), 1399."

Kim, J., Silva, A., & Tacke, S. 2023. "Organizational Commitment, Trust, and Leadership Dynamics. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2284567>."

Kim, M. J., & Park, Y. J. 2025. "Building Sustainable Organizational Citizenship Behavior in Hospitality: Structural Relationships of Rapport, Trust, and Psychological Capital Among Airline Cabin Crew. *Sustainability*, 17(23), 10804."

Naushad, M. 2020. "Investigating the Technical and Scale Efficiency of Cement Companies in Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 11(2), 339-346."

Rai, S. S., Koodamara, N. K., & K, V. 2025. "Antecedents of Organizational Commitment: A Systematic Literature Review. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2484462."

Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., de Las Heras-Rosas, C., & Ciruela-Lorenzo, A. M. 2024. "Practical Implications of the Organizational Commitment Model in Healthcare: The Case of Nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 6455398."

Sharif, S., Malik, S. A., Arooj, N., & Albadry, O. M. 2026. "Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Commitment in Higher Educational Institution (HEI): A Mediating Role for Work Engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 75(3-4), 1462-1484."

Silva, A., Rodrigues, M., & Pereira, J. 2023. "Trust and Organizational Commitment in HRM Practices. *Taylor & Francis Group*."

Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. 2023. "Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis*

Dan Manajemen, 16(1), 73-82.”

Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*. Bandung: Alfabeta CV.

Sugiyono. 2022. “Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.”

Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. 2023. “Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.”

Zhang, X., & Gao, Y. 2022. “Organizational Culture, Trust, and Supervisor Support: Drivers of Employee Commitment in China. *Frontiers in Psychology*, 16, 1548514.”