
Peran *Employee Engagement* sebagai Mediasi Budaya Organisasi Karyawan Instalasi Farmasi Rumah Sakit

Indah L. Hilmi¹, Supriyatna², Rizky Abdulah², Sunu Widiyanto³

¹RSU Pindad, Bandung, Indonesia

²Fakultas Farmasi, Universitas Padjadjaran, Sumedang, Indonesia

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja individual dan kepuasan pelanggan serta peran *employee engagement* sebagai pemediasi di instalasi farmasi rumah sakit. Sebanyak 100 karyawan dan 100 pelanggan instalasi farmasi rumah sakit menjadi responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan teknik *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat signifikansi antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* (nilai $t(18,16) > t\text{-tabel}(1,64)$), budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan (nilai $t(2,37) > t\text{-tabel}(1,64)$), *employee engagement* terhadap kinerja individual (nilai $t(2,24) > t\text{-tabel}(1,64)$) dan *employee engagement* terhadap kepuasan pelanggan (nilai $t(3,26) > t\text{-tabel}(1,64)$). Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja individual (nilai $t(1,17) < t\text{-tabel}(1,64)$). *Employee engagement* memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja individual.

Kata kunci: Budaya organisasi, *employee engagement*, kinerja individual, kepuasan pelanggan

The Roles of Employee Engagement as Organization Culture Mediator in Hospital Pharmacy Employees

Abstract

The aims of the study are to analyze the relationship of organization culture on individual performance, customer satisfaction and employee engagement as mediation role in the installation of the hospital pharmacy. A total of 100 employees and 100 customers of the hospital pharmacy become participants in this study. The study used questioner and partial least square techniques. The study results show that there are significance between the organization culture and employee engagement (t value $(18.16) > t\text{-table}(1.64)$), organization culture and customer satisfaction (t values $(2.37) > t\text{-table}(1.64)$), employee engagement and customer satisfaction (t value $(3.26) > t\text{-table}(1.64)$). In addition, the results show that there is no significant influence between organization culture and individual performance (t values $(1.17) < t\text{-table}(1.64)$). Employee engagement mediates the relationship between organization culture and individual performance.

Key words: Organization culture, employee engagement, individual performance, customer satisfaction

Korespondensi: Indah L. Hilmi, S.Si., MKM., Apt, Rumah Sakit Umum Pindad, Bandung, Indonesia, *email:* indahlaily@yahoo.com

Pendahuluan

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu kebutuhan yang diperlukan manusia. Instalasi farmasi rumah sakit adalah salah satu bagian penunjang medis di rumah sakit yang berfungsi sebagai penyedia perbekalan farmasi. Instalasi farmasi di rumah sakit bertujuan untuk menjamin kelancaran dan ketertiban dalam penyelenggaraan kegiatan yang diperlukan untuk menunjang pelayanan medis di rumah sakit dalam bidang pengelolaan perbekalan farmasi. Secara umum, keseluruhan pelayanan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pasien. Berdasarkan hasil observasi pada tahun 2011, instalasi farmasi RSUP Dr. Hasan Sadikin masih menghadapi masalah rendahnya kepuasan pasien pada pelayanan farmasi, diantaranya masalah pengadaan obat dan waktu tunggu pelayanan yang lama. Permasalahan tersebut disebabkan sistem dan kualitas pelayanan yang dimiliki instalasi farmasi belum optimal. Salah satu upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan melakukan perbaikan tata kerja yang didukung budaya organisasi sehingga akan meningkatkan kualitas organisasi.

Budaya organisasi adalah gambaran keyakinan, persepsi dan harapan individu dalam organisasi.¹ Budaya organisasi memengaruhi setiap upaya perubahan. Karakteristik budaya organisasi dapat memengaruhi aspek kinerja organisasi yaitu kinerja karyawan, kepuasan karyawan, inovasi dan kepuasan pelanggan.

Penelitian Boan dan Funderburk menyatakan bahwa budaya organisasi dalam pelayanan kesehatan memberikan kontribusi terhadap kepuasan bekerja, perawatan dan keselamatan pasien.¹ Salah satu upaya untuk meningkatkan keberhasilan suatu organisasi adalah melalui peningkatan *employee engagement*. *Employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih untuk organisasi mereka. Hasil penelitian *Corporate Leadership*

Council menyatakan 20% karyawan dengan komitmen tinggi akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan memiliki 87% kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi.² *Employee engagement* berpotensi secara signifikan dalam memengaruhi produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan serta loyalitas pelanggan.²

Komitmen karyawan pada pelayanan di instalasi farmasi rumah sakit sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan profesional yang berorientasi kepada pasien. Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan penelitian mengenai dampak budaya organisasi terhadap kinerja individual karyawan instalasi farmasi rumah sakit, kepuasan pelanggan, dan pengaruh *employee engagement* sebagai mediator.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan pengambilan sampel secara acak (*random sampling*). Responden penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan di instalasi farmasi rumah sakit yang masing-masing berjumlah 100 orang. Hal ini ditentukan berdasarkan analisis *partial least square*. Hasil penelitian dianalisis menggunakan uji multivariat.

Hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

1. H1: Budaya organisasi berpengaruh pada *employee engagement*

Pada penelitian Mcbain dijelaskan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki keterkaitan, yaitu budaya organisasi dapat menjadi penggerak *employee engagement*. Nilai organisasi memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi, tanggungjawab, dan komitmen mereka. Hal ini dapat memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka memperoleh dukungan dari organisasi.³

2. H2: Budaya organisasi berpengaruh pada kinerja individual

Penelitian Wallch dan Denniso menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja individual. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan bergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya organisasi kuat yang dianggap sebagai aset sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.^{4,5}

3. H3: Budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan pelanggan

Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan pelanggan seperti yang diteliti oleh Robbins mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan kreativitas organisasi yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Suatu organisasi harus mempertimbangkan kepuasan pelanggan untuk membedakan diri dari organisasi lain.⁶

4. H4: *Employee engagement* berpengaruh pada kinerja individual

Employee engagement akan memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kahn, *employee engagement* dapat memengaruhi kualitas kerja. Hal tersebut disebabkan keterikatan emosi yang tinggi pada karyawan dengan derajat *engagement* yang baik akan memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, McBain menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan.³

5. H5: *Employee engagement* berpengaruh pada kepuasan pelanggan

Hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan pelanggan seperti dijelas-

kan oleh McBain dan Paradise menyatakan bahwa *employee engagement* diharapkan berdampak terhadap organisasi dalam hal penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen seperti peningkatan layanan konsumen, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen.⁷

A. Pengukuran

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi menggambarkan keyakinan bersama, persepsi, dan harapan individu dalam organisasi. Pengukuran variabel budaya organisasi pada penelitian ini menggunakan 10 *item* pertanyaan dari Vadi M. *et al.* Instrumen ini digunakan untuk mengukur hubungan interpersonal antara anggota organisasi dan pemahaman tugas organisasi. *Item* pertanyaan dinilai berdasarkan skala Likert. Contoh *item* pertanyaan pada pengukuran ini adalah “Saya bangga dengan organisasi tempat saya bekerja.”

2. *Employee engagement*

Employee Engagement menggambarkan bahwa karyawan berkomitmen, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja di lingkungan kerjanya. Pengukuran *employee engagement* ini menggunakan 12 *item* pertanyaan dari *The Gallup Organization* dalam Lookwood. *Item* pertanyaan dinilai berdasarkan skala Likert. Contoh *item* pertanyaan pengukuran variabel ini yaitu “Setiap hari saya memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang terbaik.”

3. Kinerja

Variabel ini berjumlah 6 *item* pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kinerja individual, yaitu kinerja yang dipersepsikan seperti pada Hall dan Hall. Sebanyak

12 instrumen ini menilai kinerja individual berdasarkan pada persepsi seseorang (pengukuran subjektif). *Item* pertanyaan dinilai berdasarkan skala Likert. Contoh *item* pertanyaan diantaranya “Saya akan bekerja keras di tempat kerja.”

4. Kepuasan pelanggan

Variabel untuk kepuasan pelanggan ini berisikan 13 pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu sikap umum keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan pelanggan. *Item* pertanyaan diadopsi dari Gay B.A. Sebanyak 13 instrumen untuk variabel kepuasan pelanggan ini mengukur lima komponen kepuasan pelanggan yaitu *tangibles, empathy, responsiveness, reliability, assurance*. *Item* pertanyaan dinilai berdasarkan skala Likert. Contoh *item* pertanyaan untuk variabel *tangibles* diantaranya “fasilitas fisik instalasi farmasi rumah sakit terlihat menarik secara visual.”

B. Analisis

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan software *Smart PLS V 2.0* sebagai alat pengujian hipotesis, validitas, dan reliabilitas. Pengukuran validitas dilihat dari nilai AVE (>0,5), pengukuran validitas dan reliabilitas dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* (>0,7). PLS mengestimasi *standardized regression coefficients* untuk *path models* yang mengukur hubungan variabel laten dan menghasilkan *factor loading* untuk setiap item pengukuran agar interpretasi dari *factor loading* ini mirip dengan interpretasi hasil komponen analisis faktor. PLS dapat diterapkan pada semua skala data dan pada jumlah kecil.^{8,9}

Hasil

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software smart PLS V 2.0*. Berikut hasil validitas diskriminan (Tabel 1).

Tabel 1 Nilai AVE, *Cronbachs Alpha*, *Composite Reliability*

	AVE	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
BO	0,60	0,77	0,85
EE	0,60	0,68	0,82
KI	0,67	0,76	0,86
KP	1,00	1,00	1,00
KP ASSU	0,72	0,65	0,83
KP EMPT	1,00	1,00	1,00
KP RELI	1,00	1,00	1,00
KP RESP	1,00	1,00	1,00
KP TAN	0,75	0,67	0,85

Keterangan: BO: Budaya Organisasi; EE: *Employee Engagement*; KI: Kinerja Individual; KP: Kepuasan Pelanggan; KP ASSU: Kepuasan Pelanggan subdimensi *Assurance*; KP EMPT: Kepuasan Pelanggan subdimensi *Emphaty*; KP TAN: Kepuasan Pelanggan subdimensi *Tangibles*; KP RELI: Kepuasan Pelanggan subdimensi *Reliability*; KP RESP: Kepuasan Pelanggan subdimensi *Responsibility*.

Tabel 1 menunjukkan nilai AVE untuk masing-masing konstruksi yang dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruksi valid karena semua memiliki nilai AVE diatas 0,5. Sebagian besar nilai *cronsbach's alpha* dan *composite reliability* dari konstruksi di atas 0,70 kecuali dimensi *employee engagement* mempunyai nilai yang lebih kecil dari 0,70 yaitu sebesar 0,60. Nilai *alpha* (α) atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat dipertimbangkan atau diterima.¹⁰ Selain itu nilai *composite reliability* masih diatas 0,70 sehingga masih dapat dinyatakan *reliable*. *Composite reliability* digunakan karena lebih baik mengestimasi konsistensi internal suatu konstruksi.

2. Hasil Data Demografis

Proporsi antara pekerja wanita dan pria lebih banyak wanita yaitu sebesar 76% wanita dan 24% pria. Sebagian besar pekerja berpendidikan pada sekolah menengah, yaitu sebanyak 64%, sedangkan masa kerja pekerja berkisar pada rentang 5–10 tahun (Tabel 2).

Tabel 2 Karakteristik responden karyawan instalasi farmasi

Karakteristik	n	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	24	24%
Wanita	76	76%
Tingkat Pendidikan		
SMA/SMK	64	64%
DIII	23	23%
Sarjana(S1)	12	12%
Magister	1	1%
Masa Kerja (tahun)		
0–2	36	36%
3–5	20	20%
5–10	29	29%
11–20	11	11%
21–30	3	3%
>30	1	1%
Jumlah	100	

Responden pelanggan instalasi farmasi terbanyak adalah jenis kelamin pria sebanyak 53%, sedangkan umur responden pelanggan bervariasi antara kurang dari 20 tahun sampai lebih dari 50 tahun. Jenjang pendidikan responden terendah adalah sekolah dasar dan tertinggi adalah tingkat sarjana (Tabel 3).

Tabel 3 Karakteristik responden pelanggan instalasi farmasi

Karakteristik	n	Persentasi
Jenis Kelamin		
Pria	53	53%
Wanita	47	47%
Umur (tahun)		
< 20	3	3%
21–35	41	41%
36–50	31	31%
> 50	25	25%
Tingkat Pendidikan		
SD	13	13%
SMP	17	17%
SMA / SMK	28	28%
DIII	8	8%
Sarjana(S1)	34	34%
Magister	100	

3. Analisis Data

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif dan korelasi tiap variabel penelitian. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan budaya organisasi memiliki nilai *mean* yang cukup baik yaitu 3,07, *employee engagement* memiliki nilai *mean* 3,00, kinerja individual memiliki nilai *mean* 3,09 dan kepuasan pelanggan memiliki nilai *mean* 3,42. Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama budaya organisasi terhadap *employee engagement* berhubungan secara signifikan (H_1 ; $\beta=0,71$, $p<0,05$). Hipotesis kedua budaya organisasi terhadap kinerja individual tidak berpengaruh secara signifikan (H_2 ; $\beta=0,15$, $p>0,05$).

Tabel 4 Mean, standar deviasi dan korelasi

	Mean	SD	BO	EE	KI	KP
BO	3,07	0,492	1,000			
EE	3,00	0,570	0,396**	1,000		
KI	3,09	0,535	0,192*	0,338**	1,000	
KP	3,42	0,408	0,050	0,146	-0,043	1,000

Level signifikan: *p<0,05; **p<0,01

Keterangan: BO: Budaya Organisasi; EE: *Employee Engagement*; KI: Kinerja Individual

Hipotesis ketiga budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan (H3; $\beta=0,33$ p<0,05). Hipotesis keempat *employee engagement* terhadap kinerja individual berpengaruh secara signifikan (H4; $\beta=0,30$ p<0,05). Hipotesis keempat *employee engagement* terhadap kepuasan pelanggan

berpengaruh secara signifikan (H5; $\beta=0,35$ p<0,05).

Cara menilai signifikansi model *path* antar konstruksi dalam model struktural, yaitu dengan melihat *t-value* antar konstruksi dengan *p-value*. Tabel 5 menunjukkan koefisien *path*, nilai t dan seluruh konstruk.

Table 5 Tabel Nilai koefisien beta, *t-value* dan *alpha*

	β -coefficient	<i>t-value</i>	<i>t-table</i> (koefisien pada confidence level 95%, one tailed)
BO -> EE	0,71	18,16	1,64
BO -> KI	0,15	1,17	1,64
BO -> KP	0,33	2,37	1,64
EE -> KI	0,30	2,24	1,64
EE -> KP	0,35	3,26	1,64

Keterangan: BO: Budaya Organisasi; EE: *Employee Engagement*; KI: Kinerja Individual; KP: Kepuasan Pelanggan

Path antara budaya organisasi dengan *employee engagement* memiliki koefisien beta 0,71 dan *t-value* sebesar 18,16. Budaya organisasi berpengaruh secara statistik pada *employee engagement* karena *t-value*>1,64. *Path* antara budaya organisasi dan kinerja individual memiliki koefisien beta 0,15 dan *t-value* sebesar 1,17. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara statistik pada kinerja individual karena *t-value*<1,64. *Path* antara budaya organisasi dengan kepuasan pelang-

gan memiliki koefisien beta 0,33 dan *t-value* sebesar 2,37. Budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan pelanggan secara statistika karena *t-value*>1,64. *Path* antara *employee engagement* dengan kinerja individual memiliki koefisien beta 0,30 dan *t-value* sebesar 2,24. *Employee engagement* berpengaruh secara statistika pada kinerja individual karena *t-value*>1,64. *Path* antara *employee engagement* dengan kepuasan pelanggan memiliki koefisien beta 0,35 dan nilai *t-value* 3,26.

Employee engagement berpengaruh secara statistik pada kepuasan pelanggan karena $t\text{-value} > 1,64$.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada *employee engagement*. Hal ini sesuai dengan penelitian McBain yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai salah satu penggerak *employee engagement*.³ Budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki keterikatan yang kuat. Setiap karyawan yang ada didalam suatu organisasi dapat menguatkan atau melemahkan budaya.

Hasil statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja individual. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian Chen Li Yueh yang menyatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi komitmen, motivasi, moral, dan kepuasan dalam bekerja setiap individu dalam melaksanakan kinerja mereka.¹¹ Uji hipotesis menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja individual, artinya budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja individual apabila karyawan merasa *engage*. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan hasil sebagai variabel mediator (*full mediation*).

Hasil statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Denisson yang menyatakan bahwa peran budaya organisasi sangat penting bagi peningkatan kepuasan pelanggan.⁵ Pada hasil uji hipotesis budaya organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan dan peran *employee engagement* sebagai *full mediation*.

Hasil statistik menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh pada kinerja individual. Hal ini sesuai dengan penelitian Kahn yang menyatakan bahwa *employee engagement* memengaruhi kualitas kerja dari

karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan, dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan.³ Karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya.

Hasil statistik menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini sesuai dengan Paradise yang menyatakan bahwa *employee engagement* meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen dan secara positif membentuk kualitas tim kerja yang efektif.⁷

Penelitian ini menemukan pengaruh pada variabel mediasi bahwa variabel *employee engagement* memberi harapan sesuai menjadi mediator (*full mediation*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja individual. Hal ini dimungkinkan karena kurangnya implementasi budaya organisasi sehingga masih adanya budaya yang mengganggu dihadapinya.

Simpulan

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. *Employee engagement* mempunyai peran sebagai pemediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja individual. Hal ini dapat terlihat dari budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja individual.

Daftar pustaka

1. Scott T, Mannion R, Davies H, Marshall

-
- M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research*, 2003, 38(3): 923–945.
2. Lockwood NR. Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 2007, 1: 1–12.
 3. McBain R. The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic Human Resource Review*, 2007, 6(6): 16–19.
 4. Silverthorne C. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 2004, 25(7): 592–599.
 5. Denisson DR. Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2008, 17(1): 112–132.
 6. Bellou V. Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture: evidence from the health care sector. *Managing Service Quality*, 2007, 17(5): 510–522.
 7. Paradise A. Influences engagement. *American Society for Training and Development*, 2008, 62(1): 54.
 8. Haenlein M, Kaplan AM. A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 2004, 3(4): 283–297.
 9. Gozali I. *Structural equation modelling: metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang. 2006.
 10. Hair JF, William CB, Barry JB, Rolph EA, Ronald LT. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2006.
 11. Chen LY. Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 2004, 5(1/2): 432–438.