



## JURNAL PSIKOHUMANIKA

<http://ejournal.setiabudi.ac.id/ojs/index.php/psikohumanika>

### PERAN CORPORATE CULTURE PADA PROACTIVE WORK BEHAVIOR KARYAWAN RUMAH SAKIT DENGAN MEDIASI ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Keisha Tatianna<sup>1\*</sup>, Pratista Arya Satwika<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

#### ARTICLE INFO ABSTRACT

##### Article History

**Be accepted:**

Dec 2025

**Approved:**

Feb 2026

**Published:**

Jun 2026

##### Keywords:

Corporate Culture;  
Organizational  
Commitment; Proactive  
Work Behavior.

*The availability of competent healthcare personnel is essential to support hospital accreditation instruments, and proactive work behavior plays an important role in maintaining and improving service standards. This study aims to examine the relationship between corporate culture, consisting of involvement, consistency, adaptability, and mission and proactive work behavior through organizational commitment as a mediating variable. This quantitative survey research was conducted by distributing online questionnaires to 147 employees of Hospital X in Jakarta, selected using purposive sampling. The instruments used in this study included the Denison Organizational Culture Survey (DOCS), the Proactive Behavior Scale, and the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Data were analyzed using multiple linear regression and Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 4.1.0.8. The results show that involvement, consistency, and adaptability demonstrate positive and significant relationships with proactive work behavior through organizational commitment, while the mission dimension does not show a significant relationship. These findings highlight the importance of strengthening corporate culture values to enhance employees' organizational commitment and proactive behavior. Additionally, organizations need to provide a psychologically safe work environment to further encourage employees to engage in proactive work behavior.*

#### Alamat Korespondensi:

Jalan Ir. Sutami No. 36A, Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57126

#### E-mail:

[keisha.tatianna@student.uns.ac.id](mailto:keisha.tatianna@student.uns.ac.id) (correspondence)

[pratista@staff.uns.ac.id](mailto:pratista@staff.uns.ac.id)

p-ISSN: 1979-0341

e-ISSN : 2302-0660

**INFO ARTIKEL****Sejarah Artikel****Diterima:**

Desember 2025

**Disetujui:**

Februari 2026

**Dipublikasikan:**

Juni 2026

**Kata Kunci:**Budaya Perusahaan;  
Komitmen Organisasi;  
Perilaku Kerja Proaktif**ABSTRAK**

Ketersediaan tenaga kesehatan yang kompeten diperlukan untuk menunjang instrumen akreditasi rumah sakit, dan perilaku kerja proaktif menjadi faktor penting dalam mempertahankan serta meningkatkan standar pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya perusahaan (*corporate culture*) yang terdiri dari keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*) dengan perilaku kerja proaktif melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif survei dengan penyebaran kuesioner secara daring kepada 147 karyawan Rumah Sakit X di Jakarta yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Instrumen yang digunakan meliputi *The Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), *Proactive Behavior Scale*, dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.1.0.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan, konsistensi, dan adaptabilitas berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja proaktif melalui komitmen organisasi, sedangkan dimensi misi tidak menunjukkan hubungan yang signifikan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya penguatan nilai budaya perusahaan untuk meningkatkan komitmen dan perilaku proaktif karyawan. Selain itu, instansi perlu menyediakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk mendorong karyawan tampil lebih proaktif.

**PENDAHULUAN**

Layanan kesehatan merupakan kebutuhan primer masyarakat dan berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan (Roca et al., 2021). Setelah pandemi Covid-19, layanan kesehatan semakin dituntut untuk meningkatkan standar pelayanan sehingga kompetisi antar rumah sakit semakin tinggi. Peningkatan jumlah rumah sakit di Indonesia beberapa tahun terakhir menunjukkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan kesehatan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) dalam Statistik Indonesia 2024, jumlah rumah sakit umum di Indonesia meningkat dari 2.561 rumah sakit pada tahun 2022 menjadi 2.636 rumah sakit pada tahun 2024, sedangkan rumah sakit khusus meningkat dari 511 menjadi 519 rumah sakit. Namun, peningkatan tersebut belum sepenuhnya selaras dengan mutu layanan. Menurut data Kementerian Kesehatan tahun 2024, dari total 3.178 rumah sakit di Indonesia, masih terdapat 253 rumah sakit (8%) yang belum terakreditasi. Padahal, akreditasi merupakan indikator penting yang menilai apakah layanan telah sesuai standar yang ditetapkan pemerintah. Salah satu unsur penilaian akreditasi adalah kompetensi dan perilaku tenaga kesehatan, termasuk perilaku kerja proaktif yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan keselamatan layanan.

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan dengan tingkat kompleksitas kerja yang tinggi karena melibatkan berbagai profesi dengan peran yang saling bergantung. Dalam situasi kerja yang dinamis, tenaga kesehatan tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan mengambil inisiatif, mengantisipasi permasalahan, dan berkontribusi aktif terhadap peningkatan mutu pelayanan. Oleh karena itu, perilaku kerja proaktif menjadi penting dalam konteks rumah sakit karena berkaitan dengan efektivitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Perilaku kerja proaktif didefinisikan sebagai tindakan inisiatif untuk mencegah masalah dan menciptakan perubahan positif (Caesens et al., 2016). Pada sektor kesehatan, perilaku proaktif dianggap kompleks karena tenaga kesehatan harus menyesuaikan tindakan dengan harapan

manajerial dan prioritas organisasi (Lai et al., 2024). Lai et al. (2024) melalui studi literatur juga menjelaskan bahwa perilaku proaktif penting dalam lingkungan kesehatan karena memengaruhi penyampaian layanan, mencerminkan kualitas organisasi kesehatan, serta berkaitan dengan motivasi tenaga kesehatan. Penelitian menunjukkan bahwa perilaku proaktif memengaruhi efektivitas handover dan keselamatan pasien (Mardhiah et al., 2021). Selain itu, hasil survei pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap 53 tenaga kesehatan dan tenaga non-kesehatan di salah satu rumah sakit menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden telah berupaya mengambil inisiatif dalam pekerjaan, budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi masih menjadi faktor dominan yang memengaruhi perilaku kerja proaktif. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja proaktif di lingkungan rumah sakit tidak hanya dipengaruhi faktor individual, tetapi juga kondisi organisasional.

Secara teoritis, perilaku proaktif dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk budaya organisasi (Parker & Collins, 2010; Parker, William, & Turner, 2006). Budaya perusahaan merupakan faktor fundamental yang membentuk perilaku dan nilai karyawan (Santoso & Purwanti, 2014). Berbagai model budaya, seperti Hofstede (2011), Schein (2010), dan Denison (2014) menekankan bahwa budaya organisasi membentuk pola perilaku anggota organisasi melalui nilai, simbol, dan asumsi dasar yang dianut bersama. Dalam penelitian ini, budaya organisasi menggunakan model Denison karena model ini menekankan keterkaitan budaya dengan efektivitas organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* (Denison & Mishra, 1995).

Model Denison menjelaskan bahwa *involvement* meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam organisasi, *consistency* menciptakan stabilitas nilai dan koordinasi perilaku kerja, *adaptability* mendorong kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan, sedangkan *mission* memberikan arah dan tujuan organisasi yang jelas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dimensi-dimensi tersebut berkaitan dengan perilaku kerja proaktif. *Involvement* meningkatkan rasa memiliki dan inisiatif karyawan (Mehmood et al., 2024), *consistency* memperkuat norma dan stabilitas kerja yang mendukung proaktivitas (Khattak et al., 2024), *adaptability* menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dan inovasi (Ghitulescu, 2013), sedangkan *mission* meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk berperilaku proaktif (Hou & Huang, 2021).

Di sisi lain, komitmen organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Mowday et al., 1979; Newstrom, 2001). Komitmen organisasi telah ditemukan berhubungan positif dengan perilaku kerja proaktif (Novena et al., 2022; Smithikrai & Suwannadet, 2018), serta dipengaruhi oleh budaya organisasi (Edison et al., 2017; Muis et al., 2018). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan keterlibatan aktif, loyalitas, dan kesediaan untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi, termasuk melalui perilaku kerja proaktif.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediator karena budaya organisasi diperkirakan terlebih dahulu membentuk keterikatan, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang kemudian mendorong munculnya perilaku kerja proaktif.

Penjelasan ini sejalan dengan Smithikrai dan Suwannadet (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai proses psikologis yang meningkatkan keterlibatan individu terhadap organisasi sehingga dapat memunculkan perilaku proaktif dalam bekerja.

Penelitian terdahulu umumnya meneliti hubungan budaya organisasi dan perilaku kerja proaktif pada sektor UKM, organisasi bisnis, maupun instansi pemerintahan dengan pendekatan budaya organisasi yang beragam, seperti *Competing Values Framework* dan budaya kerja umum. Selain itu, penelitian mengenai komitmen organisasi sebagai mediator lebih banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dengan kinerja atau *organizational citizenship behavior*. Maka dari itu, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara spesifik menguji hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja proaktif pada konteks organisasi kesehatan menggunakan model budaya organisasi Denison, serta menguji komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan model budaya organisasi Denison dalam konteks rumah sakit, serta pengujian *organizational commitment* sebagai mediator untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja proaktif tenaga kesehatan dan tenaga non-kesehatan. Penelitian ini juga mengintegrasikan empat dimensi budaya Denison, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*, dalam menjelaskan perilaku kerja proaktif di lingkungan organisasi kesehatan yang memiliki karakteristik kerja kompleks, tuntutan pelayanan tinggi, dan kebutuhan pengambilan keputusan cepat.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian ini adalah: (1) terdapat hubungan antara *corporate culture involvement* dengan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*; (2) terdapat hubungan antara *corporate culture consistency* dengan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*; (3) terdapat hubungan antara *corporate culture adaptability* dengan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*; (4) terdapat hubungan antara *corporate culture mission* dengan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*; dan (5) terdapat hubungan antara *corporate culture* dengan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan budaya perusahaan dengan perilaku kerja proaktif tenaga kesehatan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis inferensial untuk menguji hubungan antara *corporate culture* dan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediasi. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan antar variabel penelitian, yaitu *corporate culture* yang mencakup *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* dengan *proactive work behavior* melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena seluruh data yang diperoleh disajikan dalam bentuk angka dan dianalisis secara statistik sehingga mampu memberikan gambaran objektif mengenai fenomena yang diteliti (Azwar, 2012).

Subjek penelitian adalah tenaga kesehatan dan tenaga non-kesehatan tetap di Rumah Sakit

X Jakarta Selatan yang telah bekerja minimal satu tahun. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling sesuai kriteria inklusi. Teknik *purposive sampling* dipilih karena peneliti menetapkan karakteristik tertentu pada subjek penelitian, yaitu karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun di Rumah Sakit X. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rekomendasi Hair et al. (2019), yaitu lima hingga sepuluh kali jumlah indikator sehingga dengan total 20 indikator diperoleh kebutuhan sampel minimal antara 100 hingga 200 responden.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga skala psikologis yang telah diadaptasi ke Bahasa Indonesia. Skala *corporate culture* mengacu pada Fey dan Denison (2003) dan terdiri dari 36 aitem yang mengukur empat dimensi, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*, dengan reliabilitas 0.76–0.89. Skala *proactive work behavior* dikembangkan oleh Parker dan Collins (2010) yang terdiri dari 13 aitem mencakup aspek *problem prevention*, *individual innovation*, *voice*, dan *taking charge*, serta memiliki koefisien reliabilitas 0.92. Sementara itu, skala *organizational commitment* merujuk pada Porter, Mowday, dan Steers (1982) yang telah diadaptasi oleh Rahmania dan Islaha (2023), terdiri dari 15 aitem berdasarkan tiga dimensi yaitu identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas, dengan reliabilitas 0.85. Seluruh instrumen menggunakan skala Likert dalam pengisian respons.

Proses adaptasi instrumen dilakukan secara terbatas dengan menyesuaikan bahasa dan konteks budaya penelitian. Tahapan adaptasi dimulai dengan proses penerjemahan mandiri dari bahasa asli ke Bahasa Indonesia oleh peneliti dan dilakukan sebanyak dua kali untuk memastikan konsistensi makna antar item. Selanjutnya, hasil terjemahan dievaluasi melalui *professional judgment* oleh tiga dosen psikologi yang memiliki latar belakang psikologi industri dan organisasi. Para ahli diminta menilai kesesuaian item terhadap konstruk yang diukur, kejelasan redaksi, serta relevansi item dengan konteks tenaga kerja rumah sakit. Validitas isi instrumen diuji menggunakan indeks Aiken's V berdasarkan penilaian para ahli untuk mengetahui tingkat kesepakatan terhadap relevansi setiap item dengan konstruk yang diukur.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui *software* SmartPLS 4.1.0.8. PLS-SEM digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel, termasuk pengujian efek mediasi *organizational commitment* dalam hubungan antara *corporate culture* dan *proactive work behavior* (Hair et al., 2019). Selain itu, PLS-SEM dipilih karena mampu mengakomodasi model penelitian dengan beberapa variabel laten dan indikator serta relatif fleksibel terhadap asumsi distribusi data.

Pada penelitian ini, seluruh konstruk diukur menggunakan model pengukuran reflektif (*reflective measurement model*), karena indikator dipandang sebagai manifestasi dari konstruk laten yang diukur. Oleh karena itu, evaluasi model pengukuran dilakukan melalui *outer loading*, *construct reliability and validity*, serta *discriminant validity*. *Construct reliability* dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, sedangkan validitas konvergen dievaluasi melalui *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas diskriminan dianalisis menggunakan metode *Fornell-Larcker*, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan *cross loading*.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, dilakukan evaluasi model struktural melalui

*collinearity statistics* menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) serta pengujian koefisien jalur antar variabel. Uji mediasi dilakukan untuk menentukan peran *organizational commitment* dalam menjembatani hubungan antara *corporate culture* dan *proactive work behavior* melalui pengujian *direct effect*, *indirect effect*, dan *bootstrapping* sesuai prosedur PLS-SEM yang dijelaskan oleh Hair et al. (2019).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.1.0.8 dengan tahapan evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian efek mediasi. Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian *convergent validity*, *construct reliability and validity*, serta *discriminant validity*. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada evaluasi inner model melalui *collinearity statistics* (VIF), *direct effect*, *indirect effect*, dan pengujian mediasi.

Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai *outer loading* seluruh indikator berada di atas 0.70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan tidak ada item yang dieliminasi. Selain itu, hasil *construct reliability and validity* menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0.70 serta *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.50, sehingga konstruk dinyatakan reliabel dan valid.

Pada pengujian *discriminant validity* menggunakan metode *Fornell-Larcker*, seluruh konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk, sehingga memenuhi validitas diskriminan. Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) juga menunjukkan seluruh nilai berada di bawah 0.90 yang menandakan bahwa masing-masing konstruk dapat dibedakan secara jelas. Selain itu, hasil *cross loading* memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain. Maka dari itu, model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas untuk dilanjutkan pada analisis model struktural.

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Validitas Konvergen Outer Loading

Item	Variabel			
	<i>Corporate Culture</i> (X)	<i>Organizational Commitment</i> (Z)	<i>Proactive Behavior</i> (Y)	<i>Work</i>
Laten_Variabel_Adaptability	0.920			
Laten_Variabel_Consistency	0.920			
Laten_Variabel_Involvement	0.904			
Laten_Variabel_Mission	0.903			
OCQ1		0.775		
OCQ10		0.858		

OCQ11	0.706	
OCQ13	0.885	
OCQ14	0.864	
OCQ15	0.735	
OCQ2	0.823	
OCQ3	0.711	
OCQ4	0.827	
OCQ5	0.865	
OCQ6	0.871	
OCQ8	0.912	
OCQ9	0.873	
PWB1		0.811
PWB10		0.899
PWB11		0.885
PWB12		0.877
PWB13		0.866
PWB2		0.755
PWB3		0.774
PWB4		0.881
PWB5		0.854
PWB6		0.869
PWB7		0.811
PWB8		0.766
PWB9		0.821

**Tabel 2.**  
 Hasil Uji Construct Reliability & Validity

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<i>Corporate Culture</i>	0.933	0.933	0.952	0.832
<i>Organizational Commitment</i>	0.960	0.963	0.965	0.682
<i>Proactive Work Behavior</i>	0.964	0.966	0.968	0.701

**Tabel 3.**

Hasil Uji Fornell-Larcker

	<i>Corporate Culture (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Proactive Work Behavior (Y)</i>
<i>Corporate Culture</i>	<b>0.912</b>		
<i>Organizational Commitment</i>	0.841	<b>0.826</b>	
<i>Proactive Work Behavior</i>	0.722	0.790	<b>0.837</b>

**Tabel 4.**

Hasil Uji HTMT

	<i>Corporate Culture (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Proactive Work Behavior (Y)</i>
<i>Corporate Culture</i>			
<i>Organizational Commitment</i>	0.887		
<i>Proactive Work Behavior</i>	0.759	0.819	

**Tabel 5.**

Hasil Uji Cross Loading

Item	Variabel			
	<i>Corporate Culture (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Proactive Work Behavior (Y)</i>	
Laten_Variabel_Adaptability	<b>0.920</b>	0.776	0.635	
Laten_Variabel_Consistency	<b>0.920</b>	0.779	0.691	
Laten_Variabel_Involvement	<b>0.904</b>	0.779	0.676	
Laten_Variabel_Mission	<b>0.903</b>	0.731	0.628	
OCQ1	0.644	<b>0.775</b>	0.675	
OCQ10	0.644	<b>0.858</b>	0.674	
OCQ11	0.625	<b>0.706</b>	0.565	
OCQ13	0.678	<b>0.885</b>	0.655	
OCQ14	0.709	<b>0.864</b>	0.684	
OCQ15	0.577	<b>0.735</b>	0.556	
OCQ2	0.759	<b>0.823</b>	0.687	
OCQ3	0.650	<b>0.711</b>	0.600	

OCQ4	0.746	<b>0.827</b>	0.609
OCQ5	0.747	<b>0.865</b>	0.676
OCQ6	0.711	<b>0.871</b>	0.714
OCQ8	0.757	<b>0.912</b>	0.666
OCQ9	0.745	<b>0.873</b>	0.697
PWB1	0.576	0.666	<b>0.811</b>
PWB10	0.595	0.678	<b>0.899</b>
PWB11	0.592	0.636	<b>0.885</b>
PWB12	0.636	0.688	<b>0.877</b>
PWB13	0.603	0.702	<b>0.866</b>
PWB2	0.550	0.631	<b>0.755</b>
PWB3	0.581	0.617	<b>0.774</b>
PWB4	0.672	0.716	<b>0.881</b>
PWB5	0.633	0.668	<b>0.854</b>
PWB6	0.652	0.712	<b>0.869</b>
PWB7	0.639	0.695	<b>0.811</b>
PWB8	0.526	0.541	<b>0.766</b>
PWB9	0.579	0.618	<b>0.821</b>

Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian *collinearity statistics* menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah 5, sehingga model tidak mengalami multikolinearitas dan layak untuk dilakukan pengujian hubungan antar konstruk.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Collinearity Statistic (VIF)**

<i>Corporate Culture (X)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Proactive Work Behavior (Y)</i>
<i>Corporate Culture</i>	1.000	3.409
<i>Organizational Commitment</i>		3.409
<i>Proactive Work Behavior</i>		

Pengujian *direct effect* menunjukkan bahwa *Corporate Culture* tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap *Proactive Work Behavior* dengan nilai *original sample* sebesar 0.199, *T-statistics* sebesar 1.779, dan *p-value* sebesar 0.076 (>0.05). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum mampu secara langsung mendorong munculnya perilaku kerja proaktif pada karyawan.

Namun, hasil *indirect effect* menunjukkan bahwa hubungan *Corporate Culture* terhadap *Proactive Work Behavior* melalui *Organizational Commitment* bersifat positif dan signifikan

dengan nilai *original sample* sebesar 0.525, *T-statistics* sebesar 6.127, dan *p-value* sebesar 0.000 (<0.05). Temuan ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Corporate Culture* dan *Proactive Work Behavior*.

Karena hubungan langsung (*direct effect*) tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung (*indirect effect*) signifikan, maka *Organizational Commitment* dalam penelitian ini berperan sebagai *full mediation*. Artinya, hubungan *Corporate Culture* terhadap *Proactive Work Behavior* sepenuhnya terjadi melalui *Organizational Commitment*.

**Tabel 7.**  
Hasil Uji Direct Effect Model

<i>Direct Effect</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i> ( <i> O/STDEV </i> )	<i>P Values</i>
<i>Corporate Culture</i> (X) -> <i>Proactive Work Behavior</i> (Y)	0.199	1.779	0.076

**Tabel 8.**  
Hasil Uji Direct Effect Model

Hipotesis	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i> ( <i> O/STDEV </i> )	<i>P Values</i>
<i>Corporate Culture</i> (X) -> <i>Organizational Commitment</i> (Z) -> <i>Proactive Work Behavior</i> (Y)	0.525	6.127	0.000

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tiga dimensi *corporate culture*, yaitu *involvement*, *consistency*, dan *adaptability*, memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*. Dimensi *involvement* menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan *original sample* 0.181, *T-statistics* 2.662, dan *p-value* 0.008 < 0.05. Dimensi *consistency* menunjukkan hubungan signifikan dengan *original sample* 0.162, *T-statistics* 2.504, dan *p-value* 0.012 < 0.05. Selanjutnya, *adaptability* juga menunjukkan hubungan signifikan dengan *original sample* 0.164, *T-statistics* 2.119, dan *p-value* 0.034 < 0.05. Sebaliknya, dimensi *mission* tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan *original sample* 0.064, *T-statistics* 0.734, dan *p-value* 0.463 > 0.05.

Selain itu, pengujian pada level *second-order* menunjukkan bahwa *corporate culture* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *proactive work behavior* melalui *organizational commitment* dengan *original sample* sebesar 0.525, *T-statistics* sebesar 6.127, dan *p-value* sebesar 0.000 < 0.05. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara

keseluruhan berperan dalam membentuk komitmen organisasi yang kemudian mendorong munculnya perilaku kerja proaktif pada karyawan.

**Tabel 9.**  
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Involvement (X1) -> Organizational Commitment (Z) -> Proactive Work Behavior (Y)	0.181	2.662	0.008
Consistency (X2) -> Organizational Commitment (Z) -> Proactive Work Behavior (Y)	0.162	2.504	0.012
Adaptability (X3) -> Organizational Commitment (Z) -> Proactive Work Behavior (Y)	0.164	2.119	0.034
Mission (X4) -> Organizational Commitment (Z) -> Proactive Work Behavior (Y)	0.064	0.734	0.463
Corporate Culture (X) -> Organizational Commitment (Z) -> Proactive Work Behavior (Y)	0.525	6.127	0.000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dimensi *Corporate Culture*, yaitu *Involvement*, *Consistency*, dan *Adaptability* memiliki hubungan signifikan dengan *Proactive Work Behavior* melalui *Organizational Commitment*, sedangkan *Mission* tidak menunjukkan hubungan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek budaya organisasi yang bersifat langsung dirasakan karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari lebih efektif dalam membentuk keterikatan psikologis terhadap organisasi dibandingkan aspek strategis yang bersifat abstrak. *Organizational Commitment* dalam penelitian ini berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani bagaimana nilai dan budaya organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja proaktif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan langsung *Corporate Culture* terhadap *Proactive Work Behavior* tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung melalui *Organizational Commitment* signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak secara otomatis mendorong perilaku proaktif, tetapi perlu terlebih dahulu membangun keterikatan emosional, rasa memiliki, loyalitas, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, *Organizational Commitment* berfungsi sebagai *full mediator* dalam hubungan tersebut.

Temuan ini sejalan dengan teori Denison (2009) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang efektif dibentuk melalui *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Secara teoritis, model Denison menekankan bahwa budaya organisasi memengaruhi efektivitas organisasi melalui proses internalisasi nilai organisasi ke dalam perilaku anggota organisasi. Dalam konteks penelitian ini, internalisasi tersebut tercermin melalui *organizational commitment* yang kemudian memunculkan *proactive work behavior*.

Pada dimensi *involvement*, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengembangan kompetensi, dan kontribusi kerja meningkatkan *organizational commitment* yang kemudian memunculkan *proactive work behavior*. Mekanisme psikologis yang terjadi adalah munculnya *sense of ownership* dan *psychological attachment* terhadap organisasi ketika karyawan merasa dilibatkan dan dipercaya dalam pekerjaannya. Perasaan tersebut memperkuat komitmen afektif yang kemudian mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, melakukan inovasi, serta menunjukkan perilaku kerja proaktif.

Temuan ini sejalan dengan Meyer dan Allen (1991) yang menjelaskan bahwa komitmen afektif muncul ketika individu memiliki rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian Sari et al. (2019) dan Vivian et al. (2019) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja meningkatkan komitmen organisasi. Namun, penelitian ini memberikan temuan tambahan bahwa *involvement* tidak secara langsung memengaruhi *proactive work behavior*, melainkan harus melalui *organizational commitment*. Temuan ini memperkuat posisi *organizational commitment* sebagai mediator psikologis dalam hubungan budaya organisasi dan perilaku proaktif.

Pada dimensi *consistency*, hasil penelitian menunjukkan bahwa keselarasan nilai, koordinasi internal, dan stabilitas budaya organisasi memperkuat *organizational commitment* yang kemudian mendorong *proactive work behavior*. Lingkungan kerja yang stabil dan konsisten menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan, sehingga mereka lebih mudah membangun identifikasi terhadap organisasi. Ketika identifikasi organisasi meningkat, karyawan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi, termasuk perilaku proaktif.

Temuan ini mendukung Denison (2009) yang menjelaskan bahwa *consistency* membentuk integrasi internal organisasi melalui *core values*, *agreement*, dan *coordination and integration*. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan Hendry dan Simanjuntak (2017) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang stabil meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian ini memperluas temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa pengaruh *consistency* terhadap *proactive work behavior* sepenuhnya dimediasi oleh *organizational commitment*.

Pada dimensi *adaptability*, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan mendukung pembelajaran organisasi meningkatkan *organizational commitment* yang kemudian memunculkan *proactive work behavior*. Dalam lingkungan rumah sakit yang dinamis dan penuh tuntutan perubahan, kemampuan organisasi untuk beradaptasi menciptakan persepsi dukungan organisasi bagi karyawan. Persepsi tersebut meningkatkan rasa aman dan keterikatan terhadap organisasi sehingga karyawan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja proaktif.

Temuan ini sejalan dengan Denison (2009) yang menjelaskan bahwa *adaptability* membantu organisasi menghadapi perubahan lingkungan eksternal melalui *creating change*, *customer focus*, dan *organizational learning*. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Wulandary et al. (2017) yang menemukan bahwa adaptabilitas budaya organisasi meningkatkan *organizational commitment*. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa *adaptability* tidak secara langsung memunculkan *proactive work behavior* tanpa adanya *organizational commitment* sebagai mediator psikologis.

Berbeda dengan tiga dimensi sebelumnya, *mission* tidak menunjukkan hubungan signifikan terhadap *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa visi, tujuan strategis, dan arah organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam pengalaman kerja sehari-hari karyawan rumah sakit. Akibatnya, *mission* belum cukup kuat untuk membentuk keterikatan emosional maupun memotivasi perilaku proaktif.

Temuan ini sejalan dengan Dobrinić dan Fabac (2021) yang menemukan bahwa visi dan misi organisasi tidak selalu memengaruhi *organizational commitment* apabila hanya dipahami sebagai dokumen formal organisasi. Dalam konteks rumah sakit, karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja langsung, dukungan organisasi, koordinasi kerja, dan stabilitas lingkungan kerja dibandingkan tujuan strategis organisasi yang bersifat abstrak.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang efektif dalam mendorong *proactive work behavior* bukan hanya budaya yang memiliki visi dan arah strategis, tetapi budaya yang mampu menciptakan keterlibatan, stabilitas, dan adaptabilitas yang dirasakan langsung oleh karyawan. *Organizational commitment* menjadi elemen kunci yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja proaktif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian *Organizational Commitment* sebagai *full mediator* dalam hubungan antara *Corporate Culture* dan *Proactive Work Behavior* menggunakan model budaya organisasi Denison pada konteks rumah sakit. Penelitian sebelumnya umumnya hanya meneliti hubungan langsung budaya organisasi dengan perilaku kerja atau menggunakan konteks organisasi non-kesehatan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *proactive work behavior* pada tenaga kesehatan terjadi melalui mekanisme psikologis *organizational commitment*.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Corporate Culture* memiliki hubungan terhadap *Proactive Work Behavior* melalui *Organizational Commitment* pada tenaga kesehatan dan tenaga

non-kesehatan di Rumah Sakit X. Dimensi *involvement*, *consistency*, dan *adaptability* terbukti berhubungan signifikan terhadap *proactive work behavior* melalui *organizational commitment*, sedangkan *mission* tidak menunjukkan hubungan signifikan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berperan sebagai *full mediator* dalam hubungan antara *Corporate Culture* dan *Proactive Work Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung memunculkan perilaku kerja proaktif, tetapi terlebih dahulu membentuk keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini menegaskan pentingnya budaya organisasi yang partisipatif, stabil, dan adaptif dalam memperkuat komitmen serta mendorong perilaku kerja proaktif di lingkungan rumah sakit.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2012). Reliabilitas dan validitas.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. England: Pearson Prentice.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hou, X., & Huang, R. (2021, February). The literature review of proactive behavior at work. In *2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021)* (pp. 129-132). Atlantis Press.
- Khattak, S. I., Ali, M. I., Khan, M. A., Kakar, A. S., & Mehmood, M. A. (2024). Amplifying IT Project Success Ratio: the Role of Transformational Leadership, Proactive Behavior, and Psychological Empowerment. *Engineering Economics*, 35(3), 316-327.
- Lai, A. Y., & Frimpong, J. A. (2024). What makes proactive behaviors at work effective? Perspectives of health care executives. *Health Care Management Review*, 50(1), 13-22.
- Mardhiah, E., Jannah, S. R., Usman, S., Kamil, H., & Marianthi, D. (2021). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Perilaku Proaktif Perawat dalam Melaksanakan Handover di Ruang Intensive Care Rumah Sakit. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 3(2), 555-564.

- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Suhail, A., & Zia, A. (2024). How high-involvement work practices, public service motivation, and employees' commitment influence employees' proactive work behavior: evidence from China. *Asian Business & Management*, 23(1), 55-81.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25.
- Newstrom, J. D. (2001). *Keith; Organizational Behavior Human Behavior at Work*.
- Novena, N., Retawati, A., & Anden, T. (2022). Pengaruh dimensi komitmen organisasi terhadap perilaku kerja proaktif pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(3), 156-164.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Roca, G., MI, M. R., & MI, P. C. (2021, August). Satisfaction survey on hospital care after birth and follow-up at discharge of the healthy newborn. In *Anales de Pediatria* (Vol. 95, No. 3, pp. 197-199)
- Santoso, D. T. T., & Purwanti, E. (2014). Pengaruh faktor budaya, faktor sosial, faktor pribadi, dan faktor psikologis terhadap keputusan pembelian konsumen dalam memilih produk operator seluler Indosat-M3 di Kecamatan Pringapus Kab. Semarang. *Among Makarti*, 6(2).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic Leadership and Proactive Work Behavior: Moderated Mediation Effects of Conscientiousness and Organizational Commitment. *International Journal of Behavioral Science*, 13(2).