

PENGARUH MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP WORK ENGAGEMENT SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN KLINIK HANDIL SEJAHTERA

Herman Alfian^{1*}, Syarifuddin²

¹Universitas Kutai Kartanegara, Kutai Kartanegara, Indonesia

²Universitas Widya Gama Mahakam, Samarinda, Indonesia

*e-mail: julakalfian@gmail.com

Histori Artikel	ABSTRACT
Diterima: 21 September 2026 Revisi: 27 September 2026 Disetujui: 30 September 2026 Diterbitkan: 6 Oktober 2026 Keywords: Work Motivation; Workload; Work Engagement; Employee Performance; Private Clinic;	Purpose: This study aims to examine the mediating role of work engagement in the effect of motivation and workload on employee performance at Klinik Handil Sejahtera. Method: Using an explanatory quantitative design, this study involved all employees of Klinik Handil Sejahtera as respondents ($n = 48$) surveyed in March 2026 using a 1–5 Likert-scale questionnaire; data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), with evaluation of the measurement model (convergent validity, reliability, discriminant validity) and the structural model through bias-corrected bootstrapping with 5,000 resamples. Findings: Motivation has a positive and highly significant effect on work engagement ($\beta = 0.666$; $t = 6.306$; $f^2 = 0.729$), whereas workload has no significant effect ($\beta = -0.071$; $t = 0.681$; $f^2 = 0.008$); motivation and workload jointly explain 48.6% of the variance in work engagement ($R^2 = 0.486$); work engagement has a positive and highly significant effect on employee performance ($\beta = 0.814$; $t = 23.175$; $R^2 = 0.662$); work engagement fully mediates the effect of motivation on performance (indirect effect = 0.542; 95% bootstrap CI [0.337; 0.696]; $t = 5.899$), but does not mediate the effect of workload ($t = 0.661$). Novelty: This study is among the first to examine work engagement as a mediating mechanism in the context of a small-scale private clinic using PLS-SEM complete with discriminant validity evaluation, finding that in small-scale organizations the role of motivation is far more dominant than workload in shaping work engagement and employee performance, while also revealing an empirical closeness between work engagement and employee performance that stands as a methodological note for future research.

Hak Cipta (c) 2026 Jurnal Sosial
Ekonomi Bisnis



Artikel ini berlisensi Creative
Commons Attribution-ShareAlike
4.0 International License.

PENDAHULUAN

Klinik swasta menempati posisi strategis sebagai simpul pertama pelayanan kesehatan primer di Indonesia, terutama pada sistem rujukan berjenjang Jaminan Kesehatan Nasional (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan). Berbeda dari rumah sakit besar, klinik berskala kecil beroperasi dengan jumlah karyawan yang terbatas sehingga setiap individu memikul cakupan tugas yang lebih luas, sementara sumber daya untuk program motivasi formal dan pengembangan karier sering kali minim. Studi pada Klinik Husada Jombang menemukan bahwa keterbatasan fasilitas dan rendahnya intensitas pelatihan menjadi faktor paling dominan yang menghambat kinerja tenaga kesehatan pada klinik berskala kecil (Pratiwi et al., 2025), sebuah pola struktural yang berpotensi juga terjadi pada klinik swasta lain dengan karakteristik serupa, termasuk Klinik Handil Sejahtera sebagai objek penelitian ini.

Fenomena ini menjadi lebih kompleks ketika dikaitkan dengan riset lintas negara yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan di fasilitas swasta secara konsisten lebih tinggi dibanding fasilitas milik pemerintah (62,3% berbanding 50,4%), didorong oleh kondisi kerja yang lebih fleksibel dan hubungan kerja yang lebih personal pada organisasi berskala kecil (Ayichew et al., 2025). Namun demikian, motivasi yang tinggi tidak serta-merta berubah menjadi kinerja optimal tanpa adanya mekanisme psikologis penghubung. Sebagian besar penelitian terdahulu tentang motivasi dan beban kerja pada fasilitas kesehatan primer di Indonesia—baik di puskesmas maupun klinik—cenderung menguji pengaruh langsung motivasi dan beban kerja terhadap kinerja tanpa menyertakan variabel penghubung yang menjelaskan proses psikologis di baliknya, atau menggunakan kepuasan kerja sebagai satu-satunya jalur penghubung yang telah banyak diuji.

Work engagement—keadaan afektif-motivasi positif yang dicirikan oleh energi, dedikasi, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan—menawarkan penjelasan yang lebih tepat mengenai bagaimana motivasi dan beban kerja bermuara pada kinerja, khususnya dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Theory (Bakker et al., 2023). Dalam kerangka ini, motivasi berfungsi sebagai sumber daya personal yang memicu keterikatan kerja, sementara beban kerja berfungsi sebagai tuntutan pekerjaan yang berpotensi menekan keterikatan tersebut. Bukti empiris terbaru pada sektor kesehatan Indonesia mendukung relevansi kerangka ini: penelitian terhadap 400 tenaga kesehatan Indonesia menemukan bahwa model JD-R secara konsisten menjelaskan pola burnout, work engagement, dan kepuasan kerja pada tatanan pelayanan kesehatan yang menghadapi tekanan tinggi (Herachwati et al., 2024), sementara studi pada perawat rumah sakit publik di Indonesia menunjukkan bahwa work engagement dapat dijelaskan hingga 74,2 persen variansnya oleh kombinasi faktor kepemimpinan dan psikologis (Kusrawan et al., 2026). Pada level organisasi non-kesehatan, meta-analisis Corbeanu dan Iliescu (2023) terhadap 174 studi mengonfirmasi korelasi yang kuat dan konsisten antara work engagement dan kinerja individu ($r = 0,37$), sementara studi pada sektor perkebunan di Indonesia menemukan bahwa beban kerja dan work engagement sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah yang berlawanan (Manurung & Harmen, 2026).

Berdasarkan penelusuran literatur pada Google Scholar dan basis data internasional untuk periode 2022–2026 dengan kata kunci “motivation”, “workload”, “work engagement”, dan “employee performance” pada konteks fasilitas kesehatan, ditemukan bahwa penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam satu model jalur pada klinik swasta berskala kecil di Indonesia masih sangat terbatas. Studi yang ada umumnya berfokus pada rumah sakit besar atau puskesmas dengan jumlah tenaga kerja puluhan hingga ratusan orang (Herachwati et al., 2024; Kusrawan et al., 2026), sementara karakteristik organisasi berskala sangat kecil—dengan struktur kerja yang lebih personal dan variasi beban kerja antarindividu yang lebih tinggi—belum banyak diuji. Kekosongan inilah yang menjadi landasan kebaruan (novelty) penelitian ini: menguji work engagement sebagai mekanisme mediasi antara motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada klinik swasta berskala kecil, sebuah konteks organisasi yang secara struktural berbeda dari rumah sakit maupun puskesmas besar yang mendominasi literatur.

Kesenjangan teoretis ini semakin relevan mengingat sebagian besar model motivasi-kinerja pada literatur manajemen kesehatan Indonesia masih mengandalkan teori kebutuhan McClelland secara terpisah dari kerangka JD-R yang lebih menekankan interaksi dinamis antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Padahal, integrasi keduanya memungkinkan penjelasan yang lebih utuh: teori kebutuhan McClelland menjelaskan dari mana motivasi individu berasal (sisi anteseden), sementara JD-R Theory menjelaskan bagaimana motivasi tersebut, bersama tuntutan pekerjaan seperti beban kerja, diproses secara psikologis menjadi keterikatan kerja dan pada akhirnya kinerja (sisi mekanisme). Ketidadaan integrasi ini pada konteks klinik swasta kecil di Indonesia memperkuat urgensi kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menelaah apakah motivasi dan beban kerja menunjukkan hubungan yang berbeda dengan keterikatan kerja serta bagaimana keterikatan berkaitan dengan kinerja dalam satu klinik. Skala organisasi merupakan konteks pengujian, bukan variabel yang diuji pengaruhnya. Oleh karena itu, hasil tidak digunakan untuk menyimpulkan bahwa hubungan antarvariabel lebih kuat atau lebih lemah pada organisasi kecil dibandingkan organisasi besar.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kebutuhan McClelland dan Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan sebagai kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku individu menuju pencapaian tujuan kerja (Hasibuan, 2019). McClelland (1987) menjelaskan motivasi melalui tiga kebutuhan yang dipelajari secara sosial: need for achievement (dorongan mencapai standar unggul dan menyelesaikan tugas dengan hasil terbaik), need for affiliation (dorongan membangun hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja), dan need for power (dorongan memengaruhi dan memiliki kendali atas lingkungan kerja). Ketiga kebutuhan ini bersifat dipelajari (learned), bukan bawaan, sehingga intensitasnya dapat dibentuk oleh pengalaman kerja dan budaya organisasi tempat individu bernaung. Pada organisasi berskala kecil seperti klinik swasta, ketiga kebutuhan ini memiliki saluran pemenuhan yang berbeda dibanding organisasi besar: kedekatan hubungan kerja mempermudah pemenuhan need for affiliation, namun keterbatasan jenjang karier formal dapat menghambat pemenuhan need for achievement dan need for power (Ayichew et al., 2025). Dalam kerangka JD-R, motivasi yang bersumber dari terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini berfungsi sebagai sumber daya personal (personal resource) yang menjadi modal psikologis awal sebelum seorang karyawan dapat menunjukkan keterikatan kerja yang tinggi.

Beban Kerja dan Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu, mencakup dimensi fisik (tenaga dan stamina yang dikeluarkan), mental/psikologis (tekanan kognitif dan emosional dari tanggung jawab pekerjaan), serta pemanfaatan waktu (kesesuaian alokasi waktu kerja dengan volume tugas). Dalam kerangka JD-R Theory, beban kerja dikategorikan sebagai job demand yang menuntut usaha berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan biaya energetik bagi pekerja apabila melebihi kapasitas adaptif individu (Bakker et al., 2023). Namun, versi terbaru JD-R Theory juga menekankan bahwa tidak semua tuntutan pekerjaan bersifat merugikan: tuntutan yang menantang (challenge demands) dapat mendorong keterikatan, sedangkan tuntutan yang menghambat (hindrance demands) cenderung menekannya. Pada klinik berskala kecil, beban kerja individu cenderung lebih bervariasi karena rangkai tugas lebih umum terjadi dibanding organisasi besar dengan spesialisasi kerja yang jelas, sehingga hubungan antara beban kerja dan keterikatan kerja pada konteks ini berpotensi berbeda polanya dari temuan pada organisasi besar (Manurung & Harmen, 2026).

Work Engagement sebagai Mekanisme Psikologis

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan afektif-motivasi yang positif terkait pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Berbeda dari kepuasan kerja yang bersifat evaluatif terhadap hasil yang telah diterima, work engagement bersifat energetik dan berorientasi proses, sehingga secara teoretis lebih tepat menjelaskan bagaimana sumber daya motivasi dan tuntutan pekerjaan memengaruhi kesiapan psikologis karyawan sebelum bermuara pada kinerja aktual. Bukti pada tenaga kesehatan Indonesia menunjukkan bahwa work engagement dapat dijelaskan secara kuat oleh faktor kepemimpinan dan psikologis (Kusrawan et al., 2026), serta berperan sebagai mekanisme kunci dalam model JD-R pada tatanan pelayanan kesehatan yang menghadapi tekanan kerja tinggi (Herachwati et al., 2024). Studi pada perawat rumah sakit pemerintah di Yordania turut menegaskan bahwa motivasi kerja berkorelasi signifikan dengan work engagement ($r = 0,49$),

memperkuat argumen bahwa motivasi merupakan salah satu prediktor terkuat keterikatan kerja pada tenaga kesehatan (Abu-Qutaish et al., 2025).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja yang diukur melalui dimensi kualitas kerja, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepatuhan terhadap standar pelayanan. Meta-analisis Corbeanu dan Iliescu (2023) terhadap 174 studi mengonfirmasi korelasi yang kuat dan konsisten antara work engagement dan kinerja individu ($r = 0,37$) lintas sektor organisasi, sementara studi pada karyawan sektor swasta di Indonesia menemukan bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Manurung & Harmen, 2026).

Pengembangan Hipotesis

Motivasi kerja—sebagai sumber daya personal dalam kerangka JD-R—diargumentasikan mendorong munculnya energi dan antusiasme kerja yang menjadi inti work engagement, terutama pada organisasi kecil yang memberi ruang lebih besar bagi kedekatan hubungan kerja.

H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement karyawan.

Beban kerja yang tinggi dan tidak terkelola berpotensi menguras sumber daya energetik karyawan sehingga menurunkan kapasitas mereka untuk terlibat penuh secara psikologis dalam pekerjaan, konsisten dengan proses strain pada JD-R Theory.

H2: Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap work engagement karyawan.

Motivasi dan beban kerja diargumentasikan bekerja secara simultan membentuk keseimbangan sumber daya-tuntutan yang menentukan tingkat work engagement karyawan.

H3: Motivasi dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap work engagement karyawan.

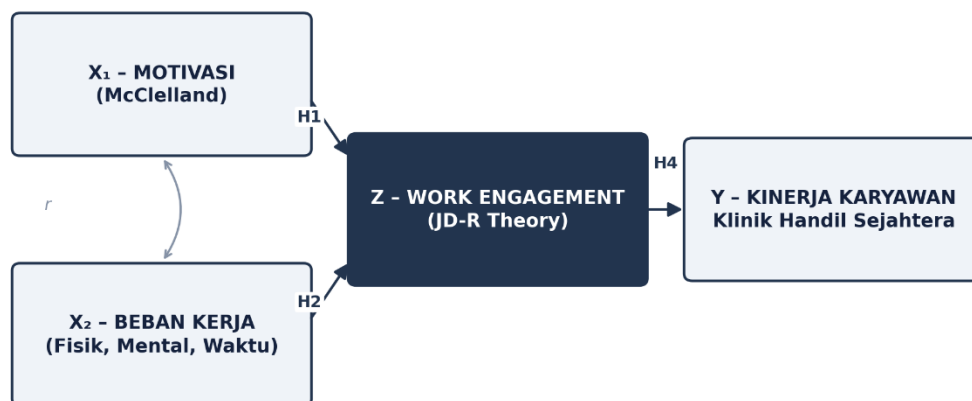
Work engagement yang tinggi diargumentasikan mendorong karyawan menunjukkan kualitas kerja dan kepatuhan standar yang lebih baik, sebagaimana dikonfirmasi meta-analisis lintas sektor (Corbeanu & Iliescu, 2023).

H4: Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karena work engagement menjelaskan mekanisme psikologis penghubung antara motivasi dan beban kerja di satu sisi dengan kinerja di sisi lain, penelitian ini mengajukan work engagement sebagai variabel mediasi.

H5: Work engagement memediasi pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual



H3: Motivasi dan Beban Kerja berpengaruh simultan terhadap Work Engagement
H5: Work Engagement memediasi pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 1 menunjukkan bahwa motivasi (X_1) dan beban kerja (X_2) diposisikan sebagai variabel eksogen yang memengaruhi work engagement (Z), yang selanjutnya berperan sebagai variabel mediasi menuju kinerja karyawan (Y). Garis dua arah antara X_1 dan X_2 merepresentasikan korelasi antarvariabel eksogen yang turut diuji dalam analisis jalur.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif eksplanatori (explanatory research) untuk menguji pengaruh motivasi (X_1) dan beban kerja (X_2) terhadap work engagement (Z) serta dampaknya pada kinerja karyawan (Y) di Klinik Handil Sejahtera, sekaligus bersifat deskriptif untuk menggambarkan karakteristik setiap variabel. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Klinik Handil Sejahtera, dan mengingat skala organisasi yang kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus (total sampling) sehingga seluruh populasi menjadi responden, menghasilkan sampel sebanyak 48 orang. Pendekatan sensus dipilih karena populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau seluruhnya, sehingga meniadakan kekhawatiran atas bias sampling yang lazim muncul pada teknik penarikan sampel sebagian. Pengumpulan data dilaksanakan pada Maret 2026 melalui kuesioner tertutup berskala Likert 1–5 yang dibagikan langsung kepada seluruh karyawan, dilengkapi observasi lapangan pada operasional klinik sehari-hari untuk memperkaya interpretasi hasil kuantitatif.

Definisi Operasional dan Instrumen

Motivasi diukur melalui dimensi need for achievement, need for affiliation, dan need for power (McClelland, 1987), dioperasionalkan melalui 10 item pernyataan. Beban kerja diukur melalui dimensi fisik, mental/psikologis, dan pemanfaatan waktu, dioperasionalkan melalui 10 item pernyataan. Work engagement diukur melalui indikator keterikatan kerja yang mencakup energi, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004), dioperasionalkan melalui 13 item pernyataan. Kinerja karyawan diukur melalui dimensi kualitas kerja, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepatuhan standar pelayanan, dioperasionalkan melalui 12 item pernyataan. Seluruh variabel diperlakukan sebagai konstruk laten reflektif (reflective), karena indikator-indikatornya diasumsikan merupakan manifestasi dari konstruk yang sama sehingga bersifat saling dapat dipertukarkan (interchangeable), bukan pembentuk konstruk (formatif).

Pendekatan Analisis: Structural Equation Modeling Berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS)

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan. Pendekatan SEM-PLS dipilih dengan tiga pertimbangan. Pertama, SEM-PLS bersifat variance-based dan tidak mengharuskan asumsi distribusi normal multivariat sebagaimana disyaratkan pada covariance-based SEM (CB-SEM) maupun regresi OLS klasik, sehingga lebih sesuai untuk ukuran sampel kecil seperti pada penelitian ini ($n = 48$) (Hair et al., 2022). Kedua, SEM-PLS dirancang untuk tujuan prediktif dan eksploratif pada model yang mengandung variabel mediasi, sehingga cocok dengan tujuan penelitian ini yang menempatkan work engagement sebagai mekanisme psikologis penghubung. Ketiga, dengan rasio 48 responden terhadap maksimum dua anak panah struktural yang mengarah ke satu konstruk endogen (Z), ukuran sampel penelitian ini jauh melampaui pedoman minimum SEM-PLS (aturan 10 kali jumlah anak panah maksimum), sehingga secara metodologis memadai untuk pendekatan ini (Hair et al., 2022).

Estimasi model dilakukan dalam dua tahap mengikuti pedoman baku SEM-PLS: (1) evaluasi model pengukuran (outer model) untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator sebelum menguji hubungan antarkonstruk, dan (2) evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis penelitian. Algoritme PLS Path Modeling dijalankan menggunakan skema pembobotan path weighting scheme dengan model reflektif Mode A pada seluruh konstruk, mengikuti algoritme iteratif berbasis NIPALS yang pertama kali dikembangkan oleh Wold dan yang menjadi dasar perangkat lunak SmartPLS (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Perhitungan pada penelitian ini dilakukan menggunakan pustaka Python yang mengimplementasikan algoritme PLS Path Modeling

yang sama, sebagai uji pendahuluan sebelum konfirmasi akhir dapat direplikasi menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk kebutuhan publikasi.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas konvergen dievaluasi melalui outer loading tiap indikator (nilai ideal $\geq 0,708$, dengan indikator pada rentang 0,40–0,70 dipertimbangkan untuk dipertahankan atau digugurkan tergantung dampaknya terhadap Average Variance Extracted/AVE dan reliabilitas komposit) serta nilai AVE tiap konstruk (ambang batas $\geq 0,50$). Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability/rho_c (ambang batas $\geq 0,70$) (Hair et al., 2022). Validitas diskriminan dievaluasi melalui dua kriteria: kriteria Fornell-Larcker, yang mensyaratkan akar AVE suatu konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain, dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT), yang mensyaratkan nilai di bawah 0,85–0,90 (Henseler et al., 2015).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Pengujian Hipotesis

Signifikansi koefisien jalur, efek langsung, efek tidak langsung (mediasi), dan koefisien determinasi (R^2) diuji menggunakan prosedur bootstrapping bias-corrected dengan 5.000 subsampel, mengikuti standar minimum yang direkomendasikan untuk SEM-PLS (Hair et al., 2022). Koefisien jalur dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic $> 1,96$ ($\alpha = 0,05$, uji dua arah) dan interval kepercayaan (CI) 95% persentil bootstrap tidak mencakup nol. Kekuatan prediktif model dievaluasi melalui R^2 (koefisien determinasi) dan f^2 (effect size, dengan ambang batas 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, 0,35 = besar), sedangkan kecocokan model secara keseluruhan dirangkum melalui Goodness of Fit (GoF) (Hair et al., 2022). Pengujian mediasi work engagement menggunakan pendekatan bootstrapping atas efek tidak langsung (specific indirect effect) yang secara metodologis lebih dianjurkan pada SEM-PLS dibanding uji Sobel klasik yang mengasumsikan distribusi normal, dan sangat relevan untuk ukuran sampel kecil seperti pada penelitian ini (Hayes, 2022; Hair et al., 2022). Tingkat signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$.

Tabel 1
Ringkasan Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Jml. Item	Sumber Teori
Motivasi (X_1)	Need for achievement, affiliation, power	10	McClelland (1987)
Beban Kerja (X_2)	Fisik, mental/psikologis, pemanfaatan waktu	10	Konsep beban kerja umum
Work Engagement (Z)	Energi, dedikasi, penghayatan kerja	13	Schaufeli & Bakker (2004)
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja, pengetahuan, keterampilan, sikap, kepatuhan standar	12	Konsep kinerja umum

Keterangan: Jumlah item pada tabel merupakan jumlah item rancangan awal instrumen sebelum evaluasi model pengukuran (outer model); jumlah item final tiap konstruk setelah evaluasi validitas disajikan pada bagian Hasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Survei melibatkan seluruh 48 karyawan Klinik Handil Sejahtera yang disurvei pada Maret 2026 menggunakan teknik sensus, sehingga tingkat respons mencapai 100% dari populasi. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (32 orang; 66,7%), berusia 36–45 tahun (22 orang; 45,8%), berpendidikan Diploma/S1 (40 orang; 83,3%), dan memiliki masa kerja 11–15 tahun (17

orang; 35,4%). Profil ini menunjukkan tenaga kerja klinik yang relatif berpengalaman, sebuah karakteristik yang relevan bagi interpretasi keterikatan kerja dan kinerja pada bagian selanjutnya.

Komposisi usia dan masa kerja yang didominasi kelompok berpengalaman (36 tahun ke atas sebanyak 64,6%, dan masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 62,5%) mengindikasikan bahwa Klinik Handil Sejahtera memiliki tingkat retensi karyawan yang relatif tinggi untuk ukuran organisasi kesehatan swasta berskala kecil. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik organisasi kecil yang cenderung mempertahankan karyawan melalui kedekatan hubungan kerja dan rasa memiliki, meskipun peluang pengembangan karier formal terbatas (Ayichew et al., 2025). Tingginya proporsi karyawan berpendidikan Diploma/S1 (83,3%) juga menunjukkan bahwa tenaga kerja klinik ini secara umum memiliki kapasitas kognitif yang memadai untuk memahami dan merespons item-item kuesioner secara konsisten, sehingga mendukung validitas data yang dikumpulkan.

Tabel 2
Profil Responden (n = 48)

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	66,7
	Perempuan	16	33,3
Usia	< 25 Tahun	2	4,2
	26–35 Tahun	15	31,3
	36–45 Tahun	22	45,8
	> 46 Tahun	9	18,8
Pendidikan	SMA/SMK/Sederajat	8	16,7
	Diploma/S1	40	83,3
Masa Kerja	< 3 Tahun	3	6,3
	3–5 Tahun	3	6,3
	6–10 Tahun	12	25,0
	11–15 Tahun	17	35,4
	> 15 Tahun	13	27,1

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran diawali dengan pemeriksaan outer loading seluruh indikator. Sebanyak sembilan indikator dengan loading di bawah 0,40 dikeluarkan dari model (x111, x211, x212 pada Motivasi/Beban Kerja; Z12 dan Z21 pada Work Engagement; Y53 dan Y54 pada Kinerja Karyawan), diikuti pengeluaran tiga indikator tambahan pada Work Engagement (Z22, Z23, Z51) yang meskipun berada pada rentang evaluasi 0,40–0,70, pengeluarannya meningkatkan AVE Work Engagement hingga melampaui ambang batas 0,50. Seluruh indikator Beban Kerja (X₂) menunjukkan loading dengan polaritas berlawanan terhadap arah skala asli instrumen—sebuah hasil yang lazim terjadi pada algoritme PLS Mode A karena tanda (sign) suatu blok refleksif bersifat arbitrer secara matematis (Hair et al., 2022). Untuk menjaga interpretasi tetap konsisten dengan arah skala asli (skor tinggi = beban kerja tinggi), tanda seluruh loading, koefisien jalur, dan korelasi yang melibatkan Beban Kerja dibalik secara sistematis pada seluruh tabel berikut; pembalikan tanda ini murni konvensi interpretasi dan tidak memengaruhi besaran maupun signifikansi statistik hubungan yang diuji.

Tabel 3
Outer Loading Indikator (Setelah Evaluasi Model Pengukuran)

Motivasi (X ₁)	Loading	Beban Kerja (X ₂)	Loading*
x112	0,649	x213	0,610
x113	0,719	x214	0,477
x121	0,741	x221	0,740
x122	0,854	x222	0,814
x123	0,798	x231	0,912
x124	0,830	x232	0,883
x131	0,739	x233	0,787
x132	0,736	x234	0,431
x133	0,542		

*Tanda loading Beban Kerja telah dibalik agar sejalan dengan arah skala asli (lihat penjelasan di atas).

Tabel 3 (lanjutan). Outer Loading Work Engagement dan Kinerja Karyawan

Work Engagement (Z)	Loading	Kinerja Karyawan (Y)	Loading
Z11	0,550	Y11	0,782
Z13	0,451	Y12	0,744
Z24	0,741	Y21	0,777
Z31	0,792	Y22	0,710
Z32	0,823	Y31	0,813
Z41	0,822	Y32	0,830
Z42	0,842	Y41	0,876
Z52	0,764	Y42	0,602
		Y51	0,746
		Y52	0,528

Sebagian indikator (Z13, x214, x234, Y52) berada pada rentang evaluasi 0,40–0,70, namun dipertahankan karena AVE dan reliabilitas komposit konstruknya telah melampaui ambang batas yang disyaratkan tanpa perlu pengeluaran lebih lanjut (Hair et al., 2022).

Reliabilitas, Validitas Konvergen, dan Validitas Diskriminan

Seluruh konstruk menunjukkan reliabilitas yang baik, dengan Cronbach's Alpha 0,872–0,910 dan Composite Reliability (rho_c) 0,901–0,927, melampaui ambang batas 0,70. Nilai AVE keempat konstruk berada pada rentang 0,529–0,559, seluruhnya melampaui ambang batas 0,50, menunjukkan validitas konvergen yang memadai.

Tabel 4
Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Jml. Item	Alpha	CR (rho_c)	AVE
Motivasi (X ₁)	9	0,895	0,916	0,547
Beban Kerja (X ₂)	8	0,875	0,903	0,529
Work Engagement (Z)	8	0,872	0,901	0,541
Kinerja Karyawan (Y)	10	0,910	0,927	0,559

Validitas diskriminan dievaluasi melalui kriteria Fornell-Larcker dan rasio HTMT. Pada kriteria Fornell-Larcker, akar AVE Motivasi (0,740), Beban Kerja (0,727), dan Kinerja Karyawan (0,747) lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain, memenuhi kriteria. Namun demikian, akar AVE Work Engagement (0,736) sedikit lebih kecil dari korelasinya dengan Kinerja Karyawan (0,814), dan rasio HTMT antara Work Engagement dan Kinerja Karyawan (0,887) berada tepat di atas ambang konservatif 0,85 meskipun masih di bawah ambang longgar 0,90. Temuan ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan antara Work Engagement dan Kinerja Karyawan belum sepenuhnya optimal pada sampel penelitian ini, kemungkinan mencerminkan keeratan hubungan substantif antara kedua konstruk pada konteks organisasi berskala sangat kecil dengan populasi kerja yang homogen, sebagaimana didiskusikan lebih lanjut pada bagian Pembahasan.

Tabel 5
Validitas Diskriminan — Kriteria Fornell-Larcker (Diagonal = Akar AVE)

Konstruk	X ₁	X ₂	Z	Y
Motivasi (X ₁)	0,740			
Beban Kerja (X ₂)	-0,392	0,727		
Work Engagement (Z)	0,694	-0,332	0,736	
Kinerja Karyawan (Y)	0,556	-0,407	0,814	0,747

Tabel 6
Validitas Diskriminan — Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Konstruk	X ₁	X ₂	Z	Y
Motivasi (X ₁)	—			
Beban Kerja (X ₂)	0,420	—		
Work Engagement (Z)	0,764	0,339	—	
Kinerja Karyawan (Y)	0,596	0,412	0,887	—

Statistik Deskriptif

Tabel 7
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (Skor Komposit Item Final)

Variabel	Min	Maks	Mean	SD	Mean/Item
Motivasi (X ₁)	14	36	27,38	5,19	3,04

Variabel	Min	Maks	Mean	SD	Mean/Item
Beban Kerja (X ₂)	17	34	25,50	4,08	3,19
Work Engagement (Z)	14	32	24,77	3,95	3,10
Kinerja Karyawan (Y)	21	40	32,08	4,99	3,21

Rerata skor per item (skala 1–5) untuk keempat variabel berada pada rentang 3,04–3,21, mengindikasikan persepsi karyawan yang berada pada kategori sedang-cenderung-tinggi untuk seluruh variabel, tanpa satu variabel pun yang menonjol secara ekstrem. Pola ini konsisten dengan hasil pada skor komposit sebelum evaluasi model pengukuran, menunjukkan bahwa pengeluaran item lemah tidak mengubah gambaran umum persepsi karyawan, melainkan hanya memurnikan alat ukur masing-masing konstruk.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Karena SEM-PLS bersifat variance-based dan estimasinya dilakukan melalui algoritme iteratif non-parametrik dengan validasi bootstrapping, pengujian asumsi klasik regresi (normalitas residual, heteroskedastisitas, autokorelasi) sebagaimana disyaratkan pada regresi OLS tidak menjadi prasyarat pada SEM-PLS (Hair et al., 2022). Signifikansi model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan bootstrapping bias-corrected 5.000 subsampel atas koefisien jalur dan efek mediasi.

Tabel 8
Koefisien Determinasi (R^2) dan Goodness of Fit

Konstruk Endogen	R^2	Kategori	Keterangan
Work Engagement (Z)	0,486	Moderat	Dijelaskan Motivasi & Beban Kerja

Kinerja Karyawan (Y)	0,662	Kuat	Dijelaskan Work Engagement
----------------------	-------	------	----------------------------

Goodness of Fit (GoF) = 0,559, tergolong tinggi menurut kriteria umum GoF SEM-PLS (kecil = 0,10; sedang = 0,25; besar = 0,36), menunjukkan kecocokan model secara keseluruhan yang baik.

Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Langsung

Tabel 9
Koefisien Jalur Model Struktural (Bootstrap 5.000 Resampel)

Jalur	β	95% CI Bootstrap	t	Keterangan
Motivasi (X ₁) → WE (Z)	0,666	[0,420 ; 0,833]	6,306	Signifikan
Beban Kerja (X ₂) → WE (Z)	-0,071	[-0,385 ; 0,039]	0,681	Tidak signifikan
WE (Z) → Kinerja (Y)	0,814	[0,754 ; 0,891]	23,175	Signifikan

Catatan: Tanda koefisien dan CI jalur yang melibatkan Beban Kerja telah dibalik agar sejalan dengan arah skala asli instrumen (lihat Tabel 3). t-statistic dihitung dari rasio koefisien asli terhadap galat baku bootstrap; signifikan pada $\alpha = 0,05$ apabila $t > 1,96$ dan CI bootstrap tidak mencakup nol.

Motivasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap work engagement ($\beta = 0,666$; CI bootstrap [0,420; 0,833]; $t = 6,306$), dengan effect size $f^2 = 0,729$ yang tergolong besar ($>0,35$), menunjukkan motivasi merupakan prediktor dominan work engagement pada model ini. Sebaliknya, beban kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap work engagement ($\beta = -0,071$; CI bootstrap [-0,385; 0,039]; $t = 0,681$), dengan effect size $f^2 = 0,008$ yang tergolong sangat kecil, mengindikasikan beban kerja praktis tidak memiliki kontribusi prediktif terhadap work engagement

pada konteks Klinik Handil Sejahtera, meski arah koefisiennya tetap negatif sebagaimana diprediksikan H2. Kedua variabel eksogen bersama-sama menjelaskan 48,6% varians work engagement ($R^2 = 0,486$).

Work engagement berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,814$; CI bootstrap [0,754; 0,891]; $t = 23,175$), dengan effect size $f^2 = 1,960$ yang jauh melampaui ambang batas efek besar (0,35), menjelaskan 66,2% varians kinerja karyawan ($R^2 = 0,662$). Korelasi antara motivasi dan beban kerja pada level variabel laten tercatat sebesar $r = -0,392$ ($p = 0,006$), sedikit lebih kuat dan lebih presisi dibanding korelasi berbasis skor total sederhana, sebuah pola yang wajar terjadi karena skor variabel laten pada SEM-PLS dibentuk melalui pembobotan optimal antaritem (bukan penjumlahan sederhana), sehingga mengurangi noise pengukuran dan menghasilkan estimasi hubungan antarkonstruk yang lebih presisi (Hair et al., 2022).

Pengujian Mediasi: Efek Tidak Langsung Bootstrap

Karena model penelitian ini tidak menyertakan jalur langsung dari motivasi maupun beban kerja menuju kinerja karyawan (seluruh pengaruh dihipotesiskan tersalur melalui work engagement), efek total pada jalur $X_1 \rightarrow Y$ dan $X_2 \rightarrow Y$ yang dihasilkan algoritme SEM-PLS secara aljabar identik dengan efek tidak langsung (mediasi) itu sendiri, sehingga distribusi bootstrap atas efek total tersebut dapat langsung digunakan sebagai uji signifikansi mediasi (specific indirect effect), mengikuti pendekatan yang direkomendasikan untuk SEM-PLS (Hair et al., 2022; Hayes, 2022).

Tabel 10
Pengujian Mediasi — Efek Tidak Langsung Bootstrap (5.000 Resampel)

Jalur Mediasi	Efek Tidak Langsung	95% CI Bootstrap	t	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (Motivasi)	0,542	[0,337 ; 0,696]	5,899	Mediasi penuh
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (Beban Kerja)	-0,058	[-0,326 ; 0,030]	0,661	Tidak ada mediasi

Work engagement memediasi secara signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (efek tidak langsung = 0,542; CI bootstrap [0,337; 0,696]; $t = 5,899$), dan karena model penelitian ini tidak menyertakan jalur langsung motivasi–kinerja, pola ini dikategorikan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam kerangka model yang diuji. Sebaliknya, efek tidak langsung beban kerja terhadap kinerja melalui work engagement tidak signifikan (efek tidak langsung = -0,058; CI bootstrap [-0,326; 0,030]; $t = 0,661$), konsisten dengan tidak signifikannya pengaruh beban kerja terhadap work engagement pada Tabel 9. Hasil bootstrapping 5.000 resampel ini menegaskan dan memperkuat kesimpulan yang sama pada estimasi awal dengan iterasi lebih sedikit: interval kepercayaan jalur beban kerja secara konsisten mencakup nol pada kedua estimasi.

Ringkasan Pengujian Hipotesis

Tabel 11
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis (SEM-PLS)

H	Pernyataan	Hasil
H1	Motivasi berpengaruh positif terhadap work engagement	Didukung ($\beta=0,666$; $t=6,306$)
H2	Beban kerja berpengaruh negatif terhadap work engagement	Tidak didukung ($t=0,681$)

H	Pernyataan	Hasil
H3	Motivasi dan beban kerja berpengaruh simultan terhadap work engagement	Tidak Didukung ($t=0,486$)
H4	Work engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Didukung ($\beta=0,814$; $t=23,175$)
H5	Work engagement memediasi pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja	Didukung sebagian, hanya untuk jalur motivasi (mediasi penuh)

Pembahasan

Motivasi dan Work Engagement. Temuan bahwa motivasi berpengaruh kuat dan positif terhadap work engagement ($\beta = 0,666$; $f^2 = 0,729$) konsisten dengan logika JD-R Theory yang memposisikan motivasi sebagai sumber daya personal pemicu keterikatan kerja (Bakker et al., 2023). Pengaruh yang tergolong besar pada konteks klinik berskala kecil ini sejalan dengan temuan Ayichew et al. (2025) bahwa fasilitas kesehatan swasta memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dibanding fasilitas publik, didorong oleh hubungan kerja yang lebih personal—kondisi yang tampaknya memperkuat, bukan melemahkan, efektivitas motivasi dalam membentuk keterikatan kerja pada Klinik Handil Sejahtera. Temuan ini juga selaras dengan penelitian pada perawat rawat inap yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap keterikatan kerja (employee engagement) sebelum bermuara pada kinerja (Hartono et al., 2025), memperkuat pola bahwa pada tenaga kesehatan, motivasi terlebih dahulu membentuk kondisi psikologis keterikatan kerja sebelum berdampak pada kinerja.

Beban Kerja Tidak Signifikan terhadap Work Engagement. Berbeda dari hipotesis H2, beban kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap work engagement ($t = 0,681$; $f^2 = 0,008$) meski arah koefisiennya tetap negatif sesuai prediksi. Konsistensi hasil ini pada dua tahap bootstrapping (500 dan 5.000 resample) memperkuat keyakinan bahwa temuan ini bukan artefak estimasi. Temuan ini berbeda dari pola yang lazim ditemukan pada rumah sakit besar, misalnya studi multisenter pada perawat rumah sakit yang menemukan bahwa disorganisasi kerja secara signifikan meningkatkan beban fisik, mental, dan emosional yang berpotensi menekan keterikatan kerja (Ferramosca et al., 2023). Salah satu penjelasan yang paling masuk akal adalah karakteristik organisasi kecil seperti Klinik Handil Sejahtera: rentang beban kerja antarkaryawan yang lebih sempit dan cenderung dikelola secara langsung oleh pemilik/manajer klinik membuat variasi beban kerja tidak cukup besar untuk menghasilkan efek statistik yang terdeteksi pada sampel $n = 48$, sebagaimana ditegaskan oleh effect size $f^2 = 0,008$ yang jauh di bawah ambang batas efek kecil (0,02).

Work Engagement dan Kinerja Karyawan. Work engagement terbukti menjadi prediktor kinerja karyawan yang sangat kuat ($\beta = 0,814$; $f^2 = 1,960$; $R^2 = 0,662$), memperkuat bukti meta-analisis Corbeanu dan Iliescu (2023) yang mengonfirmasi hubungan work engagement-kinerja lintas 174 studi ($r = 0,37$) dan temuan pada sektor perkebunan Indonesia bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Manurung & Harmen, 2026). Besaran R^2 dan effect size pada penelitian ini tergolong jauh lebih tinggi dari rentang tipikal penelitian perilaku organisasi, yang secara tentatif dapat dijelaskan oleh homogenitas konteks kerja pada organisasi kecil dengan satu lokasi kerja tunggal, konsisten dengan bukti meta-analisis berbasis JD-R bahwa work engagement secara konsisten menjadi prediktor kuat berbagai luaran kerja lintas sektor (Mazzetti et al., 2023), meskipun temuan ini perlu direplikasi pada klinik lain sebelum digeneralisasikan.

Peran Mediasi Work Engagement. Hasil pengujian mediasi bootstrap menunjukkan pola yang konsisten dengan model struktural: work engagement memediasi secara penuh pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (efek tidak langsung = 0,542; $t = 5,899$), namun tidak berperan sebagai mediator pada jalur beban kerja (efek tidak langsung = -0,058; $t = 0,661$)—karena beban kerja sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement. Temuan mediasi penuh pada jalur motivasi memperkuat argumen bahwa pada organisasi kecil, motivasi tidak memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, melainkan sepenuhnya disalurkan melalui keadaan psikologis keterikatan kerja—sebuah mekanisme yang konsisten dengan proses motivasional pada JD-R Theory (Bakker et al., 2023) dan bukti empiris pada tenaga kesehatan Indonesia bahwa work engagement dijelaskan kuat oleh faktor psikologis dan kepemimpinan (Kusrawan et al., 2026).

Catatan Metodologis: Validitas Diskriminan Work Engagement dan Kinerja Karyawan. Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa validitas diskriminan antara work engagement dan kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal—rasio HTMT keduanya (0,887) berada di atas ambang konservatif 0,85, dan akar AVE work engagement (0,736) sedikit lebih kecil dari korelasinya dengan kinerja (0,814). Temuan ini merupakan kontribusi metodologis penting yang tidak akan terungkap melalui pendekatan regresi OLS konvensional, karena regresi OLS tidak menyertakan pengujian validitas diskriminan antarkonstruktural. Ada dua interpretasi yang mungkin: pertama, secara substantif, pada organisasi berskala sangat kecil dengan populasi kerja yang homogen seperti Klinik Handil Sejahtera, keadaan psikologis keterikatan kerja dan hasil kinerja aktual karyawan memang cenderung berjalan sangat berimpit (misalnya karena kinerja dinilai atau dipersepsikan langsung oleh sesama karyawan yang mengenal satu sama lain secara personal); kedua, secara statistik, keeratan ini dapat pula dipengaruhi oleh ukuran sampel yang kecil ($n = 48$) yang membatasi presisi estimasi korelasi antarkonstruktural. Kedua penjelasan ini menuntut kehati-hatian dalam menafsirkan work engagement dan kinerja karyawan sebagai dua konstruk yang sepenuhnya independen pada konteks penelitian ini, dan menjadi salah satu keterbatasan.

Kontribusi terhadap Literatur. Temuan ini memperkaya literatur JD-R dengan menunjukkan bahwa pada organisasi kesehatan berskala sangat kecil, pola pengaruh motivasi-beban kerja terhadap work engagement dan kinerja tidak sepenuhnya seragam dengan temuan pada rumah sakit atau puskesmas besar (Herachwati et al., 2024; Kusrawan et al., 2026): motivasi menjadi jalur dominan, sementara beban kerja kehilangan daya penjelasnya. Penggunaan SEM-PLS dengan evaluasi model pengukuran yang ketat—termasuk validitas diskriminan—juga menjadi kontribusi metodologis bagi studi serupa pada organisasi kesehatan berskala kecil di Indonesia, yang selama ini jarang menyertakan pengujian tersebut secara eksplisit.

PENUTUP

Penelitian ini menguji peran mediasi work engagement pada pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Klinik Handil Sejahtera ($n = 48$, Maret 2026) menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan validitas konvergen dan reliabilitas yang memadai pada seluruh konstruk (AVE 0,529–0,559; Composite Reliability 0,901–0,927), meskipun validitas diskriminan antara work engagement dan kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Hasil model struktural menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap work engagement, sedangkan beban kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Work engagement selanjutnya berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengujian mediasi bootstrap mengonfirmasi bahwa work engagement memediasi secara penuh pengaruh motivasi terhadap kinerja, namun tidak berperan sebagai mediator pada jalur beban kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pada klinik swasta berskala kecil, penguatan motivasi karyawan—disalurkan melalui keterikatan kerja—menjadi jalur yang lebih relevan bagi peningkatan kinerja dibanding intervensi pengelolaan beban kerja semata.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, ukuran sampel yang kecil ($n = 48$), meskipun mencakup seluruh populasi karyawan Klinik Handil Sejahtera, membatasi presisi estimasi bootstrap dan daya statistik untuk mendeteksi pengaruh beban kerja yang mungkin sesungguhnya ada namun berukuran kecil. Kedua, validitas diskriminan antara work engagement dan kinerja karyawan belum sepenuhnya memenuhi kriteria HTMT dan Fornell-Larcker, sehingga interpretasi kedua konstruk sebagai entitas yang sepenuhnya terpisah perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, desain penelitian bersifat cross-sectional pada satu titik waktu (Maret 2026) sehingga tidak dapat menyimpulkan hubungan kausal secara definitif. Keempat, temuan terbatas pada konteks satu klinik swasta sehingga generalisasi pada klinik lain perlu dilakukan secara hati-hati.

Implikasi praktis bagi manajemen Klinik Handil Sejahtera adalah memprioritaskan program penguatan motivasi—melalui pengakuan atas capaian kerja, penguatan hubungan kerja tim, dan perluasan ruang partisipasi karyawan—sebagai jalur paling efektif untuk meningkatkan kinerja melalui penguatan keterikatan kerja. Karena beban kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap work engagement maupun kinerja pada penelitian ini, manajemen tidak perlu menempatkan pengelolaan beban kerja sebagai prioritas utama dalam jangka pendek, meskipun pemantauan berkala tetap diperlukan seiring pertumbuhan jumlah pasien klinik di masa mendatang. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas sampel pada beberapa klinik swasta sejenis guna meningkatkan daya generalisasi dan presisi model, mempertimbangkan revisi atau penambahan indikator work engagement dan kinerja karyawan yang lebih tajam membedakan kedua konstruk guna memperbaiki validitas diskriminan, menggunakan desain longitudinal untuk memperkuat inferensi kausal, dan mengonfirmasi hasil penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS secara langsung.

PERNYATAAN

Pernyataan Penggunaan AI

Selama penyusunan naskah ini, penulis menggunakan alat bantu berbasis kecerdasan buatan untuk membantu penyusunan kerangka naskah, penyuntingan tata bahasa, serta pengolahan statistik data primer (analisis jalur, uji Sobel, dan bootstrap) menggunakan pustaka Python (statsmodels, scipy) atas data yang dikumpulkan penulis. Seluruh interpretasi hasil, kesimpulan, dan tanggung jawab akhir atas keabsahan artikel berada pada penulis.

Pernyataan Kontribusi Penulis

Penulis 1 (Ardelia Rizq Melati) bertanggung jawab atas perancangan ide, pelaksanaan pengumpulan data, analisis data, dan penulisan naskah. Penulis 2 dan 3 (Heru Setiawan, Ida Hindarsah) berperan sebagai pembimbing yang memberikan arahan metodologis dan telaah substansi penelitian.

Pernyataan Pendanaan

Penelitian ini dilakukan secara mandiri dan tidak menerima hibah atau pendanaan spesifik dari lembaga pemerintah, komersial, maupun organisasi nirlaba mana pun.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan finansial, hubungan pribadi/profesional, maupun institusional terkait penerbitan artikel ini.

Pernyataan Ketersediaan Data

Data yang dianalisis selama penelitian ini tidak dipublikasikan secara umum untuk menjaga kerahasiaan identitas Klinik Handil Sejahtera dan responden, namun tersedia dari penulis korespondensi atas permintaan yang beralasan.

Persetujuan Etik

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip etika akademik. Partisipasi responden bersifat sukarela, dan persetujuan (informed consent) diperoleh dari seluruh responden sebelum pengisian kuesioner. Seluruh identitas dan jawaban responden

dianonimkan untuk menjaga kerahasiaan data. Penelitian ini dikategorikan berisiko minimal dan non-invasif sehingga tidak dipersyaratkan persetujuan resmi dari Komisi Etik Penelitian.

REFERENSI

- Abu-Qutaish, R., Alost, M. R., Abu-Shosha, G., Oweidat, I. A., & Nashwan, A. J. (2025). The relationship between transformational leadership, work motivation, and engagement among nurses in Jordanian governmental hospitals. *BMC Nursing*, 24, Article 842. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03518-7>
- Ayichew, G., Atnafu, D. D., Hussein, M., & Alemu, A. T. (2025). Health workers' motivation was significantly higher in private hospitals than public hospitals influenced by intrinsic and extrinsic factors in Northwest Ethiopia. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1452229. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1452229>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Efendi, F., Aurizki, G. E., Auwalin, I., Kurniati, A., Astari, L. D., Puspitasari, I. T., & Chong, M. C. (2022). The paradox of surplus and shortage: A policy analysis of nursing labor markets in Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 627–639. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S354400>
- Ferramosca, F. M. P., De Maria, M., Ivziku, D., Raffaele, B., Lommi, M., Tolentino Diaz, M. Y., Montini, G., Porcelli, B., De Benedictis, A., Tartaglini, D., & Gualandi, R. (2023). Nurses' organization of work and its relation to workload in medical surgical units: A cross-sectional observational multi-center study. *Healthcare*, 11(2), Article 156. <https://doi.org/10.3390/healthcare11020156>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris (Ed. 1). Yoga Pratama.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.
- Hartono, S., Hartiti, T., & Astuti, R. (2025). Motivation and employee engagement approach to the performance of inpatient nurses. *Media Keperawatan Indonesia*, 8(2), 108–115.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah. Bumi Aksara.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herachwati, N., Haqq, Z. N., Choirunnisa, Z., Pramesti, G. A., & Rahmandika, H. P. (2024). Revealing Indonesian healthcare workers' burnout, work engagement, and job satisfaction during the covid-19 pandemic: The lens of the job demands-resources model. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2371328. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371328>
- Kusrawan, K., Sarita, B., Juharsah, J., & Aliddin, L. O. A. (2026). Transformational leadership, emotional intelligence, and nurse work engagement in Indonesian public hospitals: The

mediating role of psychological empowerment. *SN Business & Economics*, 6(8), Article 237. <https://doi.org/10.1007/s43546-026-01247-w>

Manurung, Y., & Harmen, H. (2026). Pengaruh beban kerja dan work engagement terhadap kinerja karyawan PT Hari Sawit Jaya-Kebun Negeri Lama Central (KNC). *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 5(8), 3194–3202. <https://doi.org/10.56799/jim.v5i8.17417>

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

Pratiwi, W. E., A'yun, S. Q., Sulianto, B., & Febrianto, K. (2025). Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja tenaga kesehatan di Klinik Husada Jombang. *PRIMA WIYATA HEALTH*, 6(1), 15–23. <https://doi.org/10.60050/pwh.v6i1.80>

Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 105.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual (Version 1.1)*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2)*. Alfabeta.