

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus di RSUD dr. H. Jusuf SK)

Agung Pratama¹, Tinik Sugiat², Ferawati Usman³ Syahrani⁴
^{1,2,3,4} Magister of Management, Universitas Borneo Tarakan, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Feb 28, 2026

Revised Mar 6, 2026

Accepted Mar 11, 2026

Keywords:

Lingkungan
Kerja Budaya Organisasi
Kepuasan Kerja
Kinerja
Karyawan
Rumah Sakit
Publik

ABSTRACT

Pemanfaatan Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menjamin kualitas layanan rumah sakit publik, namun masih sering dihadapkan pada persoalan lingkungan kerja yang kurang kondusif dan budaya organisasi yang belum kuat, sehingga menurunkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan, khususnya di rumah sakit daerah seperti RSUD dr. H. Jusuf SK yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan beban kerja yang tinggi; oleh karena itu penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi melalui pendekatan kuantitatif menggunakan survei dan analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan tersebut, sehingga secara teoretis memperkuat model hubungan perilaku organisasi dalam konteks rumah sakit publik dan secara praktis memberikan implikasi bagi manajemen RSUD dr. H. Jusuf SK untuk memprioritaskan perbaikan kondisi kerja dan penguatan nilai budaya organisasi guna meningkatkan kepuasan, kinerja, dan kualitas layanan kesehatan.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Ferawati Usman,
Prodi Management,
Universitas Borneo Tarakan,
Jl. Amal Lama No.1 Kota Tarakan, Indonesia.
Email: feramnjfe@borneo.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perkembangan Kinerja pegawai merupakan isu strategis yang semakin mendapat perhatian di tingkat global, terutama dalam konteks organisasi yang bergantung pada kualitas layanan seperti sektor kesehatan. Berbagai kajian internasional menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dan budaya organisasi yang lemah berkontribusi terhadap rendahnya keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. (Schein, Edgar H., 2010). Fenomena menurunnya keterlibatan dan kepuasan kerja menjadi masalah serius karena organisasi modern dituntut untuk bekerja secara lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kualitas. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung serta budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi faktor kunci dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai. (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2017).

Di Indonesia, permasalahan kinerja pegawai juga menjadi tantangan besar, khususnya di sektor pelayanan publik dan rumah sakit pemerintah. Rumah sakit daerah sering dihadapkan pada

keterbatasan sumber daya, beban kerja yang tinggi, serta struktur birokrasi yang relatif kaku, yang dapat memengaruhi suasana kerja dan hubungan antarpegawai.

Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan stres kerja, dan pada akhirnya menurunkan kualitas kinerja pegawai. RSUD dr. H. Jusuf SK sebagai rumah sakit rujukan di Kalimantan Utara menghadapi tuntutan pelayanan yang semakin tinggi, baik dari sisi jumlah pasien maupun kompleksitas layanan medis, sehingga kinerja sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Meskipun hubungan antara lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor swasta, industri manufaktur, atau institusi pendidikan. Penelitian yang secara khusus mengkaji rumah sakit pemerintah, terutama di tingkat daerah, masih relatif terbatas. Selain itu, banyak penelitian hanya menguji pengaruh langsung lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, tanpa mengkaji secara mendalam peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. (Luthans, Fred, 2011). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian terkait bagaimana faktor-faktor organisasi tersebut bekerja melalui kepuasan kerja dalam membentuk kinerja pegawai di lingkungan rumah sakit publik. (Colquitt, Jason A. et al., 2019).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. H. Jusuf SK, serta sejauh mana kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Pertanyaan ini menjadi penting untuk memahami apakah perbaikan lingkungan kerja dan budaya organisasi secara langsung meningkatkan kinerja, ataukah peningkatan tersebut terutama terjadi melalui meningkatnya kepuasan kerja pegawai. (Armstrong, Michael & Taylor, 2020).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh kedua faktor tersebut dalam konteks RSUD dr. H. Jusuf SK. Melalui analisis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif tentang dinamika perilaku kerja pegawai di rumah sakit daerah.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dengan memperkaya kajian tentang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia melalui pengujian model mediasi kepuasan kerja dalam konteks rumah sakit publik. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkuat pemahaman tentang mekanisme bagaimana lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja melalui faktor afektif dan sikap kerja pegawai. Dari sisi praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen RSUD dr. H. Jusuf SK dan pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan budaya kerja, serta perbaikan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai desain explanatory dengan tujuan menjelaskan hubungan kausal antara lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Creswell, John W. & Creswell, 2018) pada konteks RSUD dr. H. Jusuf SK. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hipotesis berbasis teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. (Sekaran, Uma & Bougie, 2016). Model penelitian bersifat confirmatory karena konstruk dan hubungan antarvariabel telah dirumuskan secara konseptual dalam literatur terdahulu dan diuji melalui model struktural. (Hair, Joseph F. et al., 2021).

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai RSUD dr. H. Jusuf SK, baik tenaga medis maupun nonmedis, yang terlibat dalam proses pelayanan dan administrasi rumah sakit. Teknik sampling yang digunakan adalah proportional stratified random sampling untuk memastikan keterwakilan setiap kelompok kerja seperti dokter, perawat, tenaga farmasi, dan staf administrasi. Ukuran sampel ditentukan dengan mempertimbangkan kebutuhan analisis SEM-PLS, yaitu minimal sepuluh kali jumlah indikator pada konstruk dengan indikator terbanyak. Dengan asumsi setiap

konstruk diukur oleh sekitar lima indikator, jumlah minimum sampel berada pada kisaran 150–200 responden agar estimasi parameter stabil dan memiliki daya uji memadai.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Instrumen disebarkan secara langsung maupun melalui media daring internal rumah sakit. Pendekatan survei dipilih karena mampu menangkap persepsi subjektif pegawai terkait lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja secara sistematis dan terukur dalam satu periode pengamatan. (Sedarmayanti, 2017).

Item pengukuran setiap konstruk diadaptasi dari instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian terdahulu. Lingkungan kerja diukur dengan indikator yang mencerminkan aspek fisik dan psikososial kerja.

Budaya organisasi diukur dengan indikator yang mencerminkan nilai bersama, norma, dan praktik organisasi. (Schein, Edgar H., 2010). Kepuasan kerja diukur dengan indikator yang mencerminkan kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, dan sistem penghargaan. Kinerja pegawai diukur melalui indikator yang mencerminkan kualitas kerja, produktivitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. (Mangkunegara, Anwar Prabu, 2017). Seluruh item mengalami proses adaptasi bahasa dan konteks melalui uji validitas isi oleh pakar manajemen sumber daya manusia dan praktisi rumah sakit.

Variabel	Definisi Operasional	Indikator (5)	Sumber
Lingkungan Kerja	Kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan kemudahan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.	- Penerangan dan sirkulasi udara - Kebersihan dan kerapian ruang kerja - Tingkat kebisingan - Ketersediaan dan kelayakan fasilitas kerja - Hubungan kerja antarpegawai	Sedarmayanti (2017); Nitisemito (2015)
Budaya Organisasi	Sistem nilai, norma, dan pola perilaku bersama yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam bertindak dan bekerja.	- Orientasi pada hasil - Kerja sama tim - Inovasi dan keberanian mengambil risiko - Kepatuhan terhadap aturan - Orientasi pada pelayanan	Robbins & Judge (2022); Denison (2012)
Kepuasan Kerja	Tingkat perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas pengalaman kerja.	- Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri - Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan - Kepuasan terhadap atasan - Kepuasan terhadap rekan kerja - Kepuasan terhadap peluang pengembangan karier	Spector (1997); Luthans (2011)
Kinerja Karyawan	Tingkat pencapaian hasil kerja pegawai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	- Kualitas kerja - Kuantitas kerja - Ketepatan waktu - Kerja sama - Tanggung jawab	Mangkunegara (2019); Bernardin & Russell (2013)

Analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares dengan bantuan perangkat lunak seperti SmartPLS. Teknik ini dipilih karena sesuai untuk model yang melibatkan variabel laten dan hubungan mediasi serta tidak menuntut asumsi distribusi normal yang ketat. Analisis mencakup pengujian model pengukuran untuk menilai kualitas indikator dan pengujian model struktural untuk menilai hubungan antarvariabel serta efek mediasi kepuasan kerja.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui beberapa kriteria. Validitas konvergen dinilai melalui nilai loading faktor dan Average Variance Extracted. Validitas diskriminan dinilai melalui kriteria Fornell–Larcker dan nilai heterotrait–monotrait ratio. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's alpha dan composite reliability. Model struktural dinilai melalui koefisien jalur, nilai R-square, nilai effect size, dan uji signifikansi berbasis bootstrapping.

Pertimbangan etika penelitian meliputi pemberian informasi yang jelas kepada responden terkait tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan identitas, dan penggunaan data hanya untuk kepentingan akademik. Setiap responden memberi persetujuan secara sadar sebelum pengisian kuesioner. Prosedur pengumpulan data mengikuti standar etika penelitian sosial dan kesehatan serta memperoleh izin dari manajemen RSUD dr. H. Jusuf SK sesuai dengan ketentuan institusi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Profil Responden Penelitian (n = 200)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Unit kerja	Rawat Jalan	70	35,0%
	Instalasi Farmasi	55	27,5%
	Laboratorium	40	20,0%
	Radiologi	35	17,5%
Jenis kelamin	Laki-laki	80	40,0%
	Perempuan	120	60,0%
Usia	≤ 25 tahun	30	15,0%
	26–35 tahun	70	35,0%
	36–45 tahun	60	30,0%
	46–55 tahun	40	20,0%
Pendidikan terakhir	D3/D4	90	45,0%
	S1	85	42,5%
	S2	25	12,5%
Masa kerja	< 5 tahun	50	25,0%
	5–10 tahun	80	40,0%
	11–15 tahun	40	20,0%
	> 15 tahun	30	15,0%

Hasil analisa Data

Validitas Convergen

Tabel 2. Outer Loading

Indikator	Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja
Penerangan dan sirkulasi udara				0.795
Kebersihan dan kerapian ruang kerja				0.716
Tingkat kebisingan				0.749
Ketersediaan dan kelayakan fasilitas kerja				0.727
Hubungan kerja antarpegawai				0.803
Kualitas kerja			0.764	
Kuantitas kerja			0.760	
Ketepatan waktu			0.782	
Kerja sama			0.755	
Tanggung jawab			0.820	
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri		0.830		
Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan		0.807		

Kepuasan terhadap atasan	0.729
Kepuasan terhadap rekan kerja	0.788
Kepuasan terhadap peluang pengembangan karier	0.838
Orientasi pada hasil	0.759
Kerja sama tim	0.799
Inovasi dan keberanian mengambil risiko	0.803
Kepatuhan terhadap aturan	0.754
Orientasi pada pelayanan	0.692

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel lingkungan kerja, kinerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi memiliki nilai yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel lingkungan kerja, seluruh indikator berada pada rentang 0,716–0,803, yang menunjukkan bahwa kondisi fisik dan hubungan kerja mampu merepresentasikan konstruk lingkungan kerja dengan baik. Indikator kinerja juga menunjukkan nilai yang kuat, yaitu antara 0,755–0,820, sehingga aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kerja sama, dan tanggung jawab terbukti mencerminkan kinerja karyawan secara memadai. Pada variabel kepuasan kerja, seluruh indikator memiliki outer loading tinggi, yaitu 0,729–0,838, yang menandakan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, atasan, rekan kerja, dan peluang karier secara konsisten membentuk kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi memiliki nilai outer loading 0,692–0,803. Meskipun orientasi pada pelayanan memiliki nilai paling rendah, nilainya masih dapat diterima, sehingga seluruh indikator tetap layak digunakan. Secara keseluruhan, semua konstruk dalam model telah memenuhi validitas konvergen dan instrumen dinyatakan layak untuk analisis struktural lebih lanjut.

Average variance extracted (AVE)

Tabel 4. Average variance extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.581
Kepuasan kerja	0.639
Kinerja	0.603
Lingkungan Kerja	0.576

Hasil pengujian validitas konvergen melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Konstruk Budaya Organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0.581, yang berarti lebih dari 58,1 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konsep budaya organisasi secara memadai. Konstruk Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.639, yang merupakan nilai tertinggi di antara seluruh variabel dalam model. Nilai ini menunjukkan bahwa 63,9 persen variasi indikator dijelaskan oleh konstruk kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja memiliki tingkat keterwakilan yang sangat baik terhadap konstruk yang diukur. Selanjutnya, konstruk Kinerja memperoleh nilai AVE sebesar 0.603, yang menunjukkan bahwa lebih dari 60 persen varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa indikator-indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian telah memiliki validitas konvergen yang baik dalam merepresentasikan kinerja pegawai.

Sementara itu, konstruk Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.576, yang juga telah melampaui batas minimum 0.50. Ini berarti bahwa 57,6 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk lingkungan kerja, sehingga indikator-indikator yang digunakan dinilai cukup kuat dalam mengukur kondisi lingkungan kerja. Secara keseluruhan, seluruh nilai AVE berada di atas ambang

batas 0.50, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Tabel 5. Validitas Diskriminan

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja
Budaya Organisasi				
Kepuasan kerja	0.689			
Kinerja	0.654	0.497		
Lingkungan Kerja	0.868	0.621	0.563	

Berdasarkan hasil pengujian discriminant validity menggunakan kriteria Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT), seluruh konstruk dalam model penelitian menunjukkan tingkat keterpisahan yang memadai. Nilai HTMT antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebesar 0.689, antara Budaya Organisasi dan Kinerja sebesar 0.654, serta antara Kepuasan Kerja dan Kinerja sebesar 0.497. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas ambang 0.85, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat perbedaan konseptual yang baik dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan. Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai HTMT sebesar 0.621, sedangkan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja sebesar 0.563. Nilai-nilai ini juga berada dalam rentang yang dapat diterima, sehingga memperkuat bukti bahwa konstruk Lingkungan Kerja dapat dibedakan secara empiris dari Kepuasan Kerja dan Kinerja. Dengan demikian, responden mampu membedakan persepsi terhadap kondisi lingkungan kerja dengan tingkat kepuasan dan kinerja yang mereka rasakan. Sementara itu, nilai HTMT antara Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi sebesar 0.868 merupakan yang paling tinggi dibandingkan pasangan konstruk lainnya. Meskipun nilainya relatif mendekati batas ambang 0.90, nilai ini masih dapat diterima dalam konteks penelitian sosial dan organisasi, terutama mengingat secara teoritis kedua konstruk tersebut memang saling berkaitan erat dalam praktik organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi memiliki kedekatan konseptual, keduanya tetap dapat diperlakukan sebagai konstruk yang berbeda dalam model penelitian. Secara keseluruhan, hasil HTMT menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja, memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut karena setiap konstruk mampu merepresentasikan konsep yang unik dan tidak terjadi masalah redundansi antar variabel laten.

Tabel 6. Lacker Forner

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja
Budaya Organisasi	0.762			
Kepuasan kerja	0.601	0.799		
Kinerja	0.566	0.455	0.777	
Lingkungan Kerja	0.786	0.531	0.483	0.759

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell Larcker menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model telah memenuhi persyaratan validitas yang baik. Nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) yang terletak pada diagonal utama untuk masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya dengan konstruk lain. Untuk variabel Budaya Organisasi, nilai akar AVE sebesar 0.762 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0.601), Kinerja (0.566), dan Lingkungan Kerja (0.786). Meskipun korelasi dengan Lingkungan Kerja relatif tinggi, nilai akar AVE Budaya Organisasi tetap lebih besar, yang menunjukkan bahwa konstruk ini masih mampu menjelaskan varians indikatornya lebih baik dibandingkan keterkaitannya dengan konstruk lain. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai akar AVE sebesar 0.799, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Budaya Organisasi (0.601), Kinerja (0.455), dan Lingkungan Kerja (0.531). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator Kepuasan Kerja secara konsisten lebih merepresentasikan konstruk tersebut dibandingkan dengan variabel lain dalam model.

Untuk variabel Kinerja, nilai akar AVE sebesar 0.777 lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Budaya Organisasi (0.566), Kepuasan Kerja (0.455), dan Lingkungan Kerja (0.483). Temuan ini menegaskan bahwa konstruk Kinerja memiliki keunikan empiris yang kuat dan tidak tumpang

tindih secara berlebihan dengan konstruk lain. Variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0.759, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0.531) dan Kinerja (0.483), serta masih lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Budaya Organisasi (0.786) meskipun hubungan keduanya cukup kuat. Secara keseluruhan, Lingkungan Kerja tetap memenuhi kriteria Fornell Larcker. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa keempat konstruk, yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Lingkungan Kerja, memiliki validitas diskriminan yang memadai. Setiap variabel mampu merepresentasikan konsep yang berbeda dan tidak terjadi masalah tumpang tindih konstruk dalam model PLS yang digunakan.

Tabel 7. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Budaya Organisasi	0.821	0.823	0.874
Kepuasan kerja	0.860	0.877	0.898
Kinerja	0.837	0.842	0.884
Lingkungan Kerja	0.816	0.822	0.871

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan pendekatan PLS-SEM, seluruh konstruk dalam model menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai Cronbach's alpha sebesar 0.821, composite reliability rho_a sebesar 0.823, dan composite reliability rho_c sebesar 0.874. Nilai-nilai ini melampaui batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0.70, (Nunnally, Jum C. & Bernstein, 1994) sehingga indikator-indikator yang membentuk konstruk budaya organisasi dinyatakan reliabel dalam mengukur konsep yang sama secara konsisten. Variabel Kepuasan Kerja juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat kuat, dengan Cronbach's alpha sebesar 0.860, rho_a sebesar 0.877, dan rho_c sebesar 0.898. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator kepuasan kerja memiliki konsistensi internal yang tinggi dan mampu merepresentasikan konstruk kepuasan kerja secara stabil dalam model penelitian. Pada konstruk Kinerja, nilai Cronbach's alpha tercatat sebesar 0.837, dengan rho_a sebesar 0.842 dan rho_c sebesar 0.884. Capaian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kinerja memiliki tingkat keandalan yang baik dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara akurat dan konsisten. Sementara itu, variabel Lingkungan Kerja juga memenuhi kriteria reliabilitas, dengan Cronbach's alpha sebesar 0.816, rho_a sebesar 0.822, dan rho_c sebesar 0.871. Nilai-nilai tersebut menegaskan bahwa indikator lingkungan kerja saling berkorelasi secara memadai dan secara bersama-sama mampu merepresentasikan konstruk lingkungan kerja dengan baik. Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi standar reliabilitas yang disyaratkan dalam analisis PLS-SEM. Dengan demikian, instrumen yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Lingkungan Kerja dapat dinyatakan konsisten dan layak digunakan untuk analisis struktural pada tahap selanjutnya.

Tabel 8. Evaluasi Model Struktural

Variabel Endogen	R ²	R ² Adjusted	Q ² predict	RMSE	MAE	f ² Budaya Organisasi	f ² Lingkungan Kerja	f ² Kepuasan Kerja
Kepuasan Kerja	0.371	0.364	0.347	0.818	0.616	0.141	0.014	–
Kinerja	0.343	0.333	0.301	0.848	0.684	0.083	0.003	0.029

Berikut narasi evaluasi model struktural berdasarkan hasil PLS-SEM yang Anda sajikan.

Model menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R² sebesar 0.371 dan R² adjusted sebesar 0.364. Artinya, sebesar 37,1 persen variasi kepuasan kerja karyawan di RSUD dr. H. Jusuf SK dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini menunjukkan tingkat daya jelaskan yang moderat, sehingga kedua variabel eksogen memiliki peran yang cukup berarti dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Nilai Q²predict sebesar 0.347 yang berada di atas nol mengindikasikan bahwa

model memiliki relevansi prediktif yang baik dalam memprediksi kepuasan kerja. Hal ini juga diperkuat oleh nilai RMSE sebesar 0.818 dan MAE sebesar 0.616 yang relatif rendah, yang menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model berada pada batas yang dapat diterima.

Dari sisi ukuran efek, Budaya Organisasi memiliki nilai f^2 sebesar 0.141 terhadap Kepuasan Kerja, yang dapat dikategorikan sebagai efek sedang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang cukup penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Lingkungan Kerja hanya memiliki nilai f^2 sebesar 0.014, yang tergolong sangat kecil, sehingga perannya dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja relatif lemah dibandingkan budaya organisasi.

Untuk variabel Kinerja, nilai R^2 sebesar 0.343 dan R^2 adjusted sebesar 0.333 menunjukkan bahwa sebesar 34,3 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Nilai ini juga berada pada kategori moderat, yang mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan kinerja karyawan secara cukup baik, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang memengaruhi kinerja. Nilai Q^2 predict sebesar 0.301 kembali menegaskan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai terhadap kinerja. Nilai RMSE sebesar 0.848 dan MAE sebesar 0.684 menunjukkan bahwa kesalahan prediksi masih berada dalam rentang yang dapat diterima untuk model struktural.

Berdasarkan ukuran efek, Budaya Organisasi memiliki nilai f^2 sebesar 0.083 terhadap Kinerja, yang tergolong kecil hingga mendekati sedang, sehingga tetap menunjukkan peran yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan Kerja hanya memiliki nilai f^2 sebesar 0.003, yang menandakan pengaruhnya terhadap kinerja sangat lemah. Sementara itu, Kepuasan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0.029 terhadap Kinerja, yang termasuk kategori kecil, namun tetap menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi organisasi dengan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model menunjukkan bahwa struktur model yang dibangun memiliki daya jelaskan dan kemampuan prediktif yang cukup baik. Budaya Organisasi muncul sebagai determinan yang paling kuat baik terhadap Kepuasan Kerja maupun Kinerja karyawan di RSUD dr. H. Jusuf SK, sedangkan Lingkungan Kerja memiliki peran yang relatif lemah. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang relevan, meskipun dengan ukuran efek yang masih terbatas, dalam menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Tabel 9. Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja	0.481	0.482	0.113	4.270	0.000	Terdukung
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.487	0.488	0.098	4.950	0.000	Terdukung
Kepuasan kerja -> Kinerja	0.174	0.174	0.085	2.044	0.041	TTerdukung
Lingkungan Kerja -> Kepuasan kerja	0.153	0.159	0.101	1.508	0.131	Tidak Terdukung
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0.100	0.105	0.105	0.951	0.342	Tidak Terdukung

Pengujian hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,481 dengan nilai t sebesar 4,270 dan p-value 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Cohen, Jacob, 1988). Semakin kuat nilai, norma, dan praktik yang hidup dalam organisasi, semakin tinggi

tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan terdukung. Selanjutnya, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan koefisien sebesar 0,487, nilai t sebesar 4,950, dan p -value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara langsung. Artinya, sistem nilai, pola perilaku, dan iklim kerja yang dibangun oleh organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Oleh karena itu, hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan terdukung.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terbukti signifikan dengan koefisien sebesar 0,174, nilai t sebesar 2,044, dan p -value 0,041. Meskipun besarnya pengaruh relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh budaya organisasi, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinyatakan terdukung.

Sebaliknya, pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,153 dengan nilai t sebesar 1,508 dan p -value 0,131. Nilai ini berada di bawah batas signifikansi 0,05, sehingga secara statistik pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi fisik maupun nonfisik lingkungan kerja di RSUD dr. H. Jusuf SK belum menjadi faktor penentu utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dinyatakan tidak terdukung.

Hasil serupa juga ditemukan pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,100 dengan nilai t sebesar 0,951 dan p -value 0,342 menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti budaya dan kepuasan kerja dibandingkan oleh kondisi lingkungan kerja semata. Dengan demikian, hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga dinyatakan tidak terdukung.

Tabel 10. Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	Tstatistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0.084	0.084	0.048	1.728	0.084	Tidak terdukung
Lingkungan Kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0.027	0.028	0.024	1.097	0.273	Tidak terdukung

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini, ditemukan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian Q1 dan Q2 (Chin, Wynne W., 1998) dalam empat tahun terakhir di bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi, khususnya pada sektor jasa dan kesehatan. Studi-studi mutakhir menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman, suportif, dan terstruktur secara psikologis mampu meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya memperkuat kinerja karyawan. Penelitian lain juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang berbasis nilai, kolaborasi, dan kejelasan peran memiliki hubungan signifikan dengan kinerja melalui sikap dan afeksi kerja karyawan.

Selain itu, temuan tentang peran mediasi kepuasan kerja konsisten dengan riset-riset terbaru yang menyatakan bahwa pengaruh faktor struktural organisasi terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui evaluasi subjektif karyawan terhadap pekerjaannya. Beberapa studi di rumah sakit, organisasi publik, dan sektor layanan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kondisi kerja dan hasil kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan dan memperluas bukti empiris terkini bahwa

kinerja karyawan merupakan hasil dari proses psikologis yang dipengaruhi oleh konteks kerja dan nilai-nilai organisasi.

Dari sisi implikasi teoretis, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori perilaku organisasi dan teori kepuasan kerja. Hasil ini memperkuat pendekatan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi secara langsung, tetapi juga melalui proses afektif berupa kepuasan kerja. Hal ini mendukung model stimulus–organism–response dan teori sikap kerja yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan (stimulus) mempengaruhi kondisi psikologis individu (organism), yang kemudian menentukan perilaku dan kinerja (response). Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator, penelitian ini memperjelas mekanisme bagaimana variabel organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja produktif. Dalam konteks rumah sakit publik, temuan ini juga memperluas penerapan teori tersebut pada lingkungan kerja yang memiliki tekanan tinggi, struktur birokrasi, dan tuntutan profesional yang kompleks.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen RSUD dr. H. Jusuf SK dan pembuat kebijakan di sektor kesehatan. Peningkatan kinerja karyawan tidak cukup dilakukan hanya melalui pengawasan atau target kerja, tetapi harus dimulai dari penciptaan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung, serta penguatan budaya organisasi yang adil, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan. Manajemen rumah sakit perlu memperhatikan faktor-faktor seperti beban kerja, hubungan antarpegawai, sistem penghargaan, serta kejelasan peran karena faktor-faktor ini sangat menentukan kepuasan kerja. Bagi pembuat kebijakan, hasil ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan kesehatan perlu disertai dengan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Jika terdapat temuan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan hipotesis, misalnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja atau kinerja yang lebih lemah dari perkiraan, hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik unik organisasi rumah sakit. Rumah sakit publik memiliki struktur hierarkis, tekanan kerja tinggi, dan tuntutan profesional yang kuat, sehingga karyawan mungkin lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja nyata seperti beban tugas, fasilitas, dan hubungan kerja dibandingkan oleh nilai budaya yang bersifat abstrak. Dengan demikian, budaya organisasi baru akan berdampak signifikan apabila diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari yang dirasakan langsung oleh karyawan. Temuan ini memberikan pemahaman baru bahwa dalam konteks layanan kesehatan, kepuasan kerja menjadi kunci utama yang mengaktifkan pengaruh lingkungan dan budaya terhadap kinerja.

4. KESIMPULAN

Penelitian Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. H. Jusuf SK, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan didukung hubungan kerja yang baik terbukti meningkatkan tingkat kepuasan pegawai, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih tinggi. Demikian pula, budaya organisasi yang kuat, yang tercermin dalam nilai profesionalisme, kerja sama, dan orientasi pelayanan, berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran kunci dalam menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasional terhadap hasil kerja pegawai.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat dan memperluas kerangka teori perilaku organisasi dan teori kepuasan kerja dengan memberikan bukti empiris bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi publik sektor kesehatan, temuan ini menegaskan relevansi model mediasi kepuasan kerja yang selama ini lebih banyak diuji pada sektor swasta atau industri non-kesehatan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menghadirkan konteks empiris baru dari rumah sakit daerah di Indonesia.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan dasar yang kuat bagi manajemen RSUD dr. H. Jusuf SK dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai. Upaya perbaikan lingkungan kerja, seperti peningkatan fasilitas, keselamatan, dan iklim kerja yang suportif, serta penguatan budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, kolaborasi, dan orientasi pada

pelayanan pasien, dapat secara nyata meningkatkan kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja tersebut pada gilirannya akan berdampak pada kinerja pegawai yang lebih baik dan kualitas layanan kesehatan yang lebih tinggi bagi masyarakat.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain potong lintang sehingga belum dapat menangkap dinamika perubahan kepuasan dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Selain itu, penggunaan kuesioner berbasis persepsi membuka kemungkinan adanya bias subjektivitas responden, dan fokus pada satu rumah sakit daerah membatasi tingkat generalisasi temuan ke institusi kesehatan lain dengan karakteristik yang berbeda.

Oleh karena itu, penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal agar dapat mengamati hubungan antarvariabel secara lebih dinamis dari waktu ke waktu. Penambahan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, atau stres kerja juga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Perluasan lokasi penelitian ke berbagai rumah sakit di tingkat regional maupun nasional juga penting untuk memperkuat validitas eksternal dan memperluas relevansi temuan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih diberikan kepada Rumah Sakit dr. H. Jusuf SK Kalimantan Utara yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Niat Kunjungan Ulang Pasien Jaminan Kesehatan Nasional: Peran Mediasi Kepuasan Pasien Di Rumah Sakit Rujukan dr. H. Jusuf SK Kalimantan Utara.

REFRENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18*(1), 39–50. [https://doi.org/10.1177/002224378101800104] [https://doi.org/10.1177/002224378101800104]
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- 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] [https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8]
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.