

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN RUMAH SAKIT DJATIROTO DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Didik Kurniahadi

[didikkurniahadi@gmail.com](mailto:didikkurniahadi@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Randika Fandyanto

[randika@unars.ac.id](mailto:randika@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Muhammad Iqbal Anshory

[iqbalanshory@unars.ac.id](mailto:iqbalanshory@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

*This research aims to examine the influence of (1) motivation on job satisfaction, (2) work culture on job satisfaction, (3) motivation on performance, (4) culture on performance, and (5) job satisfaction on performance. The design of this research is causal quantitative research. The research subjects were employees of Djatirotto Hospital, Lumajang Regency and the objects were motivation, work culture, job satisfaction and performance. The population in this study was 38 employees of Djatirotto Hospital, Lumajang Regency. Data was collected using a questionnaire and analyzed using structural analysis with the Smart PLS 3 statistical tool. The results showed (1) motivation positively influences job satisfaction but not significantly, 2) motivation does not influence performance, (3) culture positively and significantly influences satisfaction work, (4) culture positively influences performance but not significantly, and (5) satisfaction significantly and positively influences performance.*

**Keywords:** employee motivation, work culture, job satisfaction, employee performance.

## 1. PENDAHULUAN

Motivasi karyawan di RS Djatirotto Lumajang menurut pengamatan peneliti secara keseluruhan sudah sangat baik, namun adakalanya ada karyawan yang menunjukkan ketidaktaatan terhadap jam dinas, seperti meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja usai, hal ini dibuktikan dengan adanya laporan dari unit tersebut secara lisan kepada manajemen. Manajemen telah melalukan pembinaan dengan memanggil karyawan tersebut, dan dibuatkan berita acara pembinaan yang didokumentasikan dan disimpan di bagian HRM (*Human Resource Management*).

Motivasi diukur oleh lima hal, pertama kecukupan kebutuhan fisik, kedua keamanan tempat kerja, ketiga hubungan sosial yang terjamin, keempat diberikannya penghargaan dan kelima adalah aktualisasi diri.

Karyawan RS Djatirotto Lumajang menerima Gaji sesuai dengan upah minimum kabupaten Lumajang, di rumah sakit juga ada tim K3 yang mengelola keamanan dan kesehatan kerja, hubungan sosial terjalin melalui grup *Whatshapp* karyawan dan manajemen, reward diberikan kepada karyawan yang berprestasi seperti kenaikan golongan istimewa, dan karyawan juga diberikan kebebasan berserikat melalui pembentukan serikat pekerja. Hasil ini sesuai penelitian oleh Endra (2021) yang menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada setiap kesempatan pertemuan karyawan selalu ditayangkan video mengenai Budaya Akhlak di rumah sakit, hal ini sebagai upaya sosialisasi sehingga diharapkan menjadi budaya yang baik bagi karyawan. Budaya

AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompetensi, Harmonis, Loyal, Adaptip dan Kolaboratif. Dari pengamatan peniliti, karyawan rumah sakit dapat melaksanakan tugasnya sesuai *job discription*, diberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, rekan kerja membantu menyelesaikan pekerjaan, dapat beribadah sesuai dengan keyakinan. Hasil ini sesuai dengan penelitian oleh Lestari, Palupi (2023) yang menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja
2. Pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja
4. Pengaruh budaya terhadap kinerja
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

## 2. KERANGKA TEORITIS

### Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. (Robbins and Judge, 2015: 127). Menurut Kast dan Rosenzweig mendefinisikan Motivasi sebagai hal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau setidaknya untuk mengembangkan suatu kecenderungan perilaku yang khas (Kast dan Rosenzweig, 2005: 296).

Berdasarkan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh

Robbins and Judge (2015), Kast dan Rosenzweig (2005), serta Yorks (2001), dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang melibatkan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Robbins and Judge menekankan pada aspek kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak, sedangkan Kast dan Rosenzweig menyoroti aspek kecenderungan perilaku yang khas yang dipicu oleh motivasi. Selanjutnya, Yorks menambahkan dimensi kebutuhan dan keinginan dasar sebagai pendorong motivasi.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang bervariasi dari individu ke individu. Salah satu faktor utama adalah kepuasan pekerjaan, yang dapat didasarkan pada pemenuhan kebutuhan dasar seperti gaji, kondisi kerja yang nyaman, dan manfaat karyawan. Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg mencakup aspek-aspek ini. Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor higiene, seperti kepuasan terhadap kondisi kerja dan gaji, dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan motivasi. Sebaliknya, faktor motivator, seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Faktor kedua yang memengaruhi motivasi kerja adalah lingkungan sosial di tempat kerja. Teori ERG oleh Clayton Alderfer menyoroti pentingnya hubungan (*relatedness*) sebagai kebutuhan manusia. Karyawan yang merasa terhubung dengan rekan kerja, memiliki dukungan sosial, dan

merasa dihargai cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi.

Selain itu, faktor-faktor individu seperti tujuan pribadi, nilai-nilai, dan harapan juga mempengaruhi motivasi kerja. Teori Harapan oleh Victor Vroom menekankan pentingnya harapan individu terhadap hasil positif dari upaya kerja mereka, nilai dari hasil tersebut, dan keyakinan bahwa usaha mereka dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Indikator motivasi kerja dapat diamati melalui berbagai tanda dan perilaku yang mencerminkan tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Salah satu indikator utama adalah tingkat produktivitas individu atau kelompok kerja. Menurut Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg, karyawan yang termotivasi cenderung mencapai hasil yang lebih tinggi karena mereka didorong oleh faktor-faktor intrinsik seperti kepuasan dalam mencapai tugas atau tanggung jawab yang diberikan.

Selain itu, tingkat absensi dan kehadiran di tempat kerja juga dapat menjadi indikator motivasi. Karyawan yang termotivasi secara umum cenderung lebih konsisten dalam memenuhi kewajiban kerja mereka. Teori ERG oleh Clayton Alderfer menyoroti pentingnya hubungan interpersonal dalam mencapai motivasi yang lebih tinggi, dan karyawan yang merasa terhubung dengan rekan kerja mereka mungkin lebih cenderung hadir dan berkontribusi secara aktif di tempat kerja.

Selanjutnya, partisipasi dalam inisiatif dan tingkat retensi karyawan juga dapat dianggap sebagai

indikator motivasi. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih aktif dalam mencari peluang untuk berkontribusi dan berkembang di tempat kerja. Teori Harapan oleh Victor Vroom menyoroti pentingnya harapan individu terhadap hasil positif dari usaha mereka sebagai salah satu pendorong motivasi intrinsik.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan anggota organisasi (Sarplin, 1995). Menurut Robbins (2013), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini, dan diterapkan oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana organisasi tersebut berfungsi (Wibowo, 2016).

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, seperti memberikan identitas yang unik pada suatu organisasi, menciptakan kesatuan, memfasilitasi komunikasi, menyediakan dukungan, dan keyakinan dalam nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi (Syamsir, 2013). Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai pemberi semangat bagi para anggota organisasi, serta sebagai representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut (Cameron & Quinn, 2011).

Selain itu, teori budaya organisasi juga menekankan pentingnya pemahaman dan

pengembangan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Sutrisno, 2013).

Budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor menurut Mustopadidjaja (2007). Faktor-faktor tersebut meliputi kebiasaan atau tata tertib yang membentuk budaya organisasi, serta proses dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mustopadidjaja menekankan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang bekerja dan bagaimana suatu budaya dapat dikelola oleh organisasi.

Menurut Kusdi (2011), budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tipe kepemimpinan, struktur organisasi, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang baik dapat membentuk budaya organisasi yang positif dan efektif. Struktur organisasi yang baik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan efektif,. Sistem penghargaan yang baik memberikan motivasi dan pengakuan kepada karyawan. Lingkungan kerja yang baik menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Indikator budaya organisasi mencakup artefak, nilai, dan asumsi dasar yang mencerminkan identitas kolektif suatu organisasi. Edgar Schein, dalam teorinya tentang budaya organisasi, memberikan indikator dengan mengidentifikasi tingkat artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak adalah elemen nyata yang dapat diamati, nilai adalah prinsip bersama, dan asumsi dasar

adalah pandangan dasar yang membentuk fondasi tindakan dan pemikiran bersama.

Charles Handy memberikan indikator budaya organisasi melalui empat tipe budaya yang dikenalnya: kekuasaan, peran, tugas, dan individu. Budaya kekuasaan dapat dilihat dari sejauh mana kekuasaan didistribusikan di dalam organisasi. Budaya peran menekankan pada peran dan struktur organisasi. Budaya tugas menggambarkan fokus pada pencapaian tujuan dan kinerja. Sementara budaya individu menyoroti kebutuhan dan keinginan individu di dalam organisasi

Geert Hofstede juga memberikan indikator budaya organisasi melalui lima dimensi budaya. Indikator ini mencakup kekuatan jarak, ketidakpastian penghindaran, individualisme versus kolektivisme, maskulinitas versus femininitas, dan orientasi masa depan.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Menurut Seashore dan Taber (1975), kepuasan kerja mencakup kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan serta tingkat kepuasan terhadap pencapaian tugas tersebut. Berdasarkan teori motivasi hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow, kepuasan kerja dapat dilihat dari aspek penuhan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan amanah, kebutuhan sosial, kebutuhan estetis, dan kebutuhan eksistensi.

Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja juga dapat dilihat dari aspek pemenuhan kebutuhan-kebutuhan individu yang berhubungan dengan organisasi, seperti kebutuhan komitmen organisasi dan kebutuhan spiritualitas kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dilihat dari aspek pemenuhan kebutuhan-kebutuhan individu yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti kebutuhan kesatuan, kebutuhan komunikasi, dan kebutuhan dukungan. Menurut Sedarmayanti (2017), kepuasan kerja adalah suatu keadaan psikologis yang menunjukkan sejauh mana karyawan merasa senang atau tidak senang dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan (faktor internal) maupun dari luar diri karyawan (faktor eksternal).

Faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Kebutuhan dan nilai, yaitu kebutuhan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang kebutuhan dan nilainya terpenuhi akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.
- b. Kepribadian, yaitu karakteristik individu yang unik dan mempengaruhi cara karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kepribadian yang positif akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.
- c. Tujuan kerja, yaitu tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang tujuan kerjanya tercapai

akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

- d. Faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:
- e. Isi pekerjaan, yaitu tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.
- f. Lingkungan kerja, yaitu kondisi fisik dan nonfisik tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung kepuasan kerja karyawan.
- g. Hubungan kerja, yaitu hubungan yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan. Hubungan kerja yang harmonis akan mendukung kepuasan kerja karyawan.
- h. Kompensasi, yaitu imbalan yang diterima oleh karyawan atas pekerjaannya. Kompensasi yang adil dan layak akan mendukung kepuasan kerja karyawan.

Robbins dan Judge (2016) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa faktor, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, supervisi atasan, rekan kerja, dan promosi. Kepuasan kerja terdiri dari beberapa faktor, termasuk kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, supervisi atasan, rekan kerja, dan promosi. Menurut Sutrisno (2013), kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kebijakan, budaya, dan norma organisasi, sedangkan faktor eksternal meliputi situasi ekonomi, politik, dan sosial.

Indikator kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesejahteraan dan kepuasan yang dirasakan oleh

karyawan terhadap pekerjaannya. Salah satu teori yang mencakup indikator kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg. Herzberg mengidentifikasi dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator, seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan, dapat meningkatkan kepuasan intrinsik karyawan. Di sisi lain, faktor higiene, seperti kondisi kerja dan gaji, dapat mencegah ketidakpuasan.

Teori Harapan oleh Victor Vroom mengemukakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan bernilai. Dalam konteks ini, indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari tingkat kepercayaan karyawan terhadap hasil kerja mereka dan sejauh mana perusahaan memenuhi harapan tersebut. Douglas McGregor dalam Teori X dan Teori Y-nya juga menyumbangkan pemahaman terhadap indikator kepuasan kerja. Teori Y mengemukakan bahwa karyawan cenderung memiliki motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Jika organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi, partisipasi, dan penghargaan, maka ini bisa menjadi tanda tingginya tingkat kepuasan kerja.

### Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Menurut

Mustopadidjaja, kinerja adalah kemampuan dalam upaya mencapai hasil. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Beberapa indikator kinerja karyawan yang disebutkan oleh Wibowo (2017) meliputi tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motivasi, dan peluang.

Manajemen kinerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dalam penelitian yang menyebutkan bahwa manajemen kinerja mempengaruhi kinerja keuangan, produktivitas, kualitas produk atau jasa, dan kepuasan pelanggan. Proses manajemen kinerja merupakan proses yang berlangsung terus-menerus, yang meliputi penentuan sasaran, evaluasi kinerja, coaching, dan umpan balik.

Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya, sehingga penting untuk melakukan penilaian kinerja secara objektif dan akurat. Kinerja karyawan juga merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2016), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan (faktor internal) maupun

dari luar diri karyawan (faktor eksternal).

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Kemampuan dan keterampilan, yaitu kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Motivasi, yaitu dorongan yang menggerakkan karyawan untuk bekerja.
- c. Sikap kerja, yaitu cara karyawan memandang dan melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kepribadian, yaitu karakteristik individu yang unik dan mempengaruhi cara karyawan dalam bekerja.

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Lingkungan kerja, yaitu kondisi fisik dan nonfisik tempat karyawan bekerja.
- b. Manajemen, yaitu cara organisasi dikelola.
- c. Rekan kerja, yaitu hubungan yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerjanya.
- d. Keluarga, yaitu kondisi keluarga karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Robbins (2016), indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Indikator kinerja dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara individu, tim, atau organisasi.

Robbins mengemukakan lima indikator kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kualitas kerja, yaitu tingkat ketepatan dan kesempurnaan pekerjaan yang dihasilkan.

- b. Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu.
- c. Ketepatan waktu, yaitu tingkat kepatuhan terhadap jadwal yang telah ditetapkan.
- d. Efektivitas, yaitu tingkat pencapaian tujuan yang ditetapkan.
- e. Kemandirian, yaitu tingkat kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari orang lain.

Menurut Kusdi (2011), budaya organisasi dapat tercermin dari berbagai aspek seperti kepemimpinan, struktur organisasi, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sesuai dengan tujuan organisasi. Struktur organisasi yang baik berkontribusi pada kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Sistem penghargaan yang memotivasi juga penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik menciptakan atmosfer yang sehat dan produktif bagi karyawan.

### 3. METODE PENELITIAN

Margono (2010:100) menyatakan bahwa rancangan penelitian merupakan proses perencanaan yang diperlukan bagi peneliti dalam menyelesaikan masalah yang diteliti. Rancangan tersebut harus disusun dengan seksama dan detail untuk membantu peneliti dan pembaca memahami masalah serta strategi penyelesaiannya.

Sugiyono (2018:86) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk

menentukan nilai dari satu atau lebih variabel independen tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkannya dengan variabel yang lain. Penelitian ini bertujuan memahami keadaan variabel tersebut secara terpisah tanpa memperhatikan hubungannya dengan variabel lain. Di sisi lain, Sugiyono (2015:13) menguraikan bahwa metode kuantitatif adalah penelitian yang dirancang secara sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga tahap desain penelitian.

Menurut Sugiyono (2015:17), pentingnya memilih konsep dan teori yang sesuai serta meninjau hasil-hasil penelitian sebelumnya untuk merumuskan hipotesis merupakan aspek logis dalam pemilihan metode penelitian. Sementara itu, menyusun instrumen untuk pengumpulan data dan menganalisisnya adalah bagian dari metodologi yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

### **Waktu dan Tempat**

Selama periode tiga bulan dari November 2023 hingga Januari 2024, penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Djatiroto Lumajang. Hendryadi (2019:162-163) membagi populasi menjadi dua jenis, yaitu populasi terbatas dan populasi tak terbatas. Populasi terbatas merupakan populasi yang jumlahnya bisa dihitung. Namun, dalam beberapa kasus, populasi terbatas dapat sangat besar sehingga dapat dianggap sebagai populasi tak terbatas untuk tujuan statistik (generalisasi).

### **Populasi**

Populasi adalah keseluruhan elemen dalam penelitian meliputi objek dan subjek dengan ciri-ciri dan karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini populasi yang dipilih adalah 35 (tiga puluh lima) karyawan RS Djatiroto Lumajang pada tahun 2023.

### **Sampel**

Sugiyono (2017:81) mengemukakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sugiyono (2014:85) mengemukakan “Pengambilan sampel jenuh adalah metode pengambilan sampel di mana sampel yang diambil dari seluruh populasi digunakan yaitu sebanyak 35 karyawan”. Dalam penelitian ini sampel yang dipilih karyawan di RS Djatiroto Lumajang pada tahun 2023

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data mencakup strategi dan teknik untuk mengevaluasi dan memproses data dari tahap awal hingga menghasilkan informasi yang bermakna. Ini mencakup langkah-langkah seperti pengkodean, tabulasi, penyuntingan, dan proses lainnya, serta penerapan alat statistik yang relevan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis struktural dengan alat statistik Smart PLS 3.0. Alat ini digunakan untuk untuk menguji *outer model* yang meliputi uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, dan *goodness of fit index*, sedangkan *inner model* yaitu *confirmatory factor*, regresi dan uji hipotesis.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Profil Objek Penelitian

RS Djatiroto saat ini menghadapi tantangan signifikan karena jumlah tenaga yang tersedia belum sepenuhnya memenuhi standar kebutuhan. Beberapa unit, seperti unit ruang rawat inap, unit rawat jalan, instalasi gawat darurat dan unit yang lain, menunjukkan kekurangan tenaga apabila dibandingkan dengan standar kebutuhan. Rumah sakit berkomitmen untuk mengambil langkah-langkah strategis, termasuk rekrutmen yang tepat sasaran, guna memastikan bahwa rumah sakit dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Di RS Djatiroto, analisis kepuasan kerja mengungkapkan adanya ketidakpuasan di beberapa kalangan tenaga kerja, khususnya terkait dengan insentif yang diberikan oleh induk Perusahaan yaitu PT NSM. RS dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan strategi insentif seperti mengadakan rekreasi bagi karyawan yang dikelola oleh rumah sakit secara mandiri, dengan tujuan menciptakan atmosfer kerja yang positif di rumah sakit.

Meskipun RS Djatiroto berhasil mencapai peningkatan yang signifikan dalam kinerja karyawan, yaitu dengan capaian kinerja keuangan dan operasional tahun 2023 yang meningkat 147% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun adanya ketidakseimbangan antara target usaha dan ketersediaan tenaga kerja sesuai kebutuhan menunjukkan perlunya strategi yang lebih cermat dalam pengelolaan SDM.

RS Djatiroto membangun budaya organisasi yang kokoh dan inspiratif, tercermin dalam nilai-nilai inti seperti amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif yang diinternalisasi setiap hari. Melalui budaya yang ditanamkan ini, setiap individu di rumah sakit akan memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien, sehingga dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.

##### Uji Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	$\rho_{ho\_A}$	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA KERJA	0,79	0,76	0,844	0,476
KEPUASAN KERJA	0,811	0,838	0,87	0,576
KINERJA	0,806	0,822	0,863	0,558
MOTIVASI	0,816	0,859	0,871	0,58

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap instrument penelitian didapatkan bahwa nilai AVE untuk budaya kerja kurang dari 0,5 yaitu 0,476 yang artinya instrument terkait budaya kerja tidak valid, atau indikator yang digunakan tidak sesuai dengan objek yang diteliti. Sedangkan tiga instrument yang lain nilai AVE nya lebih dari 0,5 atau menunjukkan nilai yang valid, ketiga instrument tersebut adalah terkait dengan Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Motivasi.

	Cronbach's Alpha	$\rho_{ho\_A}$	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA KERJA	0,79	0,76	0,844	0,476
KEPUASAN KERJA	0,811	0,838	0,87	0,576
KINERJA	0,806	0,822	0,863	0,558
MOTIVASI	0,816	0,859	0,871	0,58

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach alpha dari seluruh instrument yang digunakan dalam penelitian nilainya  $>0,7$ , artinya instrument yang digunakan reliabel atau konsisten ketika pertanyaan dilakukan secara berulang.

## Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Pengujian normalitas digunakan untuk menentukan apakah data penelitian atau tanggapan dari responden memiliki distribusi yang bersifat normal atau tidak. Syaratnya yaitu nilai kurtosis dan skewness diantara -2,58 sampai +2,58.

#### UJI NORMALITAS

	Excess Kurtosis	Skewness
X1.1	1.498	-1.024
X1.2	-0.247	0,286111111
X1.3	0,674305556	0,242361111
X1.4	-0.327	-0.112
X1.5	2.069	-0.867
X2.1	-1.932	-0.427
X2.2	-1.932	0,296527778
X2.3	-2.028	0,209722222
X2.4	0,620138889	-0.571
X2.5	6.324	-1.894
X2.6	2.278	-0.841
Y1.1	0,647222222	-0.683
Y1.2	-0.591	-0.247
Y1.3	0,234722222	0.092
Y1.4	-0.285	0.029
Y1.5	2.314	0,304861111
Y2.1	0,270138889	-0.038
Y2.2	2.097	-0.708
Y2.3	0,270138889	0.038
Y2.4	0,349305556	0,443055556
Y2.5	-0.432	-0.061

Pada uji normalitas, ditemukan bahwa distribusi nilai data penelitian dari responden terdistribusi normal, dengan rentang nilai keseluruhan berkisar antara -2,58 hingga +2,58.

### Uji Multikolinearitas

	BUDAYA KERJA	KEPUASAN KERJA	KINERJA	MOTIVASI
BUDAYA KERJA			2,683	4,856
KEPUASAN KERJA				3,586
KINERJA				
MOTIVASI			2,683	2,71

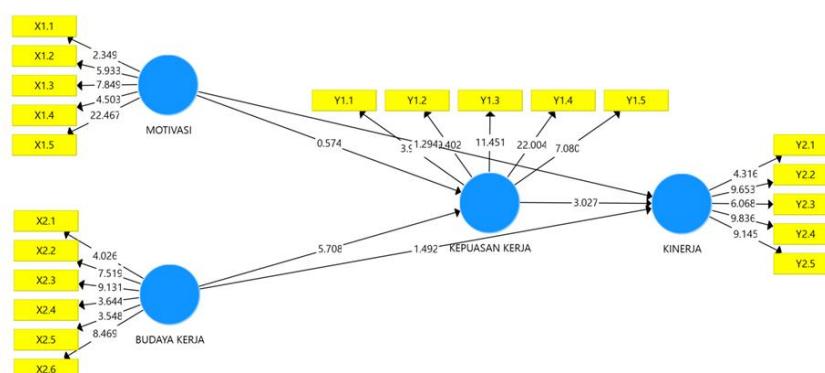
Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah terjadi hubungan antar variable bebas atau tidak. Ukurannya jika nilai <5,00 maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas. Hasil uji menunjukkan hubungan variable Motivasi (X1) dan Budaya kerja (X2) tidak saling berhubungan didalam mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y1) maupun Kinerja (Y2).

### Koefisien Determinasi

#### R Square

	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0,721	0,704
KINERJA	0,685	0,655

Hasil koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh X1 dan X2 ke Y1 yaitu sebesar 72% sisanya sebesar 28% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh X1 dan X2 ke Y2 yaitu sebesar 68,5% sisanya sebesar 31,5% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak ada dalam penelitian ini.



Gambar 2. Hasil Uji model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	St. Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
BUDAYA KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,778	0,739	0,136	5,708	<b>0,000</b>
BUDAYA KERJA -> KINERJA	0,422	0,330	0,283	1,492	<b>0,136</b>
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0,700	0,724	0,231	3,027	<b>0,003</b>
MOTIVASI -> KEPUASAN KERJA	0,087	0,145	0,152	0,574	<b>0,566</b>
MOTIVASI -> KINERJA	-0,380	-0,296	0,294	1,294	<b>0,196</b>

Hasil uji statistik hipotesis menunjukkan ;

### 1. Motivasi → Kepuasan Kerja

Nilai P value pengaruh MOTIVASI terhadap KEPUASAN KERJA adalah 0,566 dalam arti nilai ini diatas 5% dan nilai Original Sample bernilai Positif (0,087). Yang artinya MOTIVASI secara positif mempengaruhi KEPUASAN KERJA namun tidak signifikan ( $H_1$  Ditolak).

Hal ini berarti bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Djatiroti, tetapi peningkatan tersebut tidak terlalu besar. Artinya, faktor-faktor lain juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, dan faktor organisasional.

Beberapa hal yang terkait dengan motivasi kerja seperti besaran gaji secara konsisten diterima oleh karyawan dan sudah dirasakan sejak lama sesuai dengan upah minimum setiap bulannya, bahkan untuk beberapa karyawan melebihi dari upah minimum, sehingga tidak mencerminkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja

### 2. Motivasi → Kinerja

Nilai P value pengaruh MOTIVASI terhadap KINERJA adalah 0,196 dalam arti nilai ini diatas 5% dan nilai Original

Sample bernilai Negatif (-0,380). Yang artinya MOTIVASI tidak mempengaruhi KINERJA ( $H_1$  Ditolak).

Hal ini berarti bahwa motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan, bahkan dapat menurunkan kinerja karyawan. Artinya, faktor-faktor lain, seperti faktor keterampilan, faktor pengetahuan, dan faktor faktor organisasional, lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beberapa hal yang terkait dengan motivasi kerja seperti insentif pekerjaan secara umum tidak diberlakukan secara konsisten diterima oleh karyawan rumah sakit, bahkan untuk beberapa karyawan dirasakan perbedaan dalam teknis pemberiannya seperti tidak sama baik nilai pemberian dan waktu pelaksanaannya, sehingga pada beberapa kondisi dapat menurunkan kinerja.

### 3. Budaya → Kepuasan Kerja

Nilai P value pengaruh BUDAYA terhadap KEPUASAN KERJA adalah 0,000 dalam arti nilai ini dibawah 5% dan nilai Original Sample bernilai Positif (0,778). Yang artinya BUDAYA secara positif dan signifikan mempengaruhi KEPUASAN KERJA ( $H_1$  Diterima).

Hal ini berarti bahwa budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya

kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

Karyawan rumah sakit merasakan mendapatkan dukungan berupa fasilitas dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya, berupa pendidikan dan latihan selama 200 jam dalam setahun, baik yang diselenggarakan oleh pihak internal rumah sakit, maupun dari pihak eksternal.

#### 4. Budaya → Kinerja

Nilai P value pengaruh BUDAYA terhadap KINERJA adalah 0,136 dalam arti nilai ini diatas 5% dan nilai Original Sample bernilai Positif. Yang artinya BUDAYA secara positif mempengaruhi KINERJA namun tidak signifikan ( $H_1$  Ditolak).

Hal ini berarti bahwa budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi peningkatan tersebut tidak terlalu besar. Artinya, faktor-faktor lain, seperti faktor keterampilan, faktor pengetahuan, dan faktor faktor organisasional, juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Simpulan dari analisis ini adalah bahwa meskipun terdapat hubungan positif antara BUDAYA dan KINERJA, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Dengan kata lain, hasil ini tidak memberikan bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa pengaruh BUDAYA terhadap KINERJA adalah nyata dalam populasi yang lebih luas.

Karyawan rumah sakit merasakan internalisasi budaya organisasi sudah dilakukan secara berkala atau konsisten di rumah sakit, namun menurut beberapa karyawan menyampaikan bahwa yang berperan lebih besar dari budaya organisasi pengaruhnya kepada kinerja adalah pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan, karena lebih menimbulkan percaya diri dalam pemberian pelayanan kepada pasien.

#### 5. Kepuasan → Kinerja

Nilai P value pengaruh KEPUASAN terhadap KINERJA adalah 0,003 dalam arti nilai ini dibawah 5% dan nilai Original Sample bernilai Positif. Yang artinya KEPUASAN secara signifikan dan positif mempengaruhi KINERJA ( $H_1$  Diterima).

Hal ini berarti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memberikan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi absensi, dan meningkatkan produktivitas kerja.

Secara umum, penempatan karyawan rumah sakit sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, namun ada jabatan yang dipangku oleh karyawan tidak sesuai dengan dasar profesi, yang disebabkan pertimbangan perkembangan karir dan keahliannya, hal ini menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja secara optimal.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut, bahwa:

1. Motivasi secara positif mempengaruhi Kepuasan Kerja namun tidak signifikan ( $H_1$  Ditolak).
2. Motivasi tidak mempengaruhi Kinerja ( $H_1$  Ditolak).
3. Budaya secara positif dan signifikan mempengaruhi Kepuasan Kerja ( $H_1$  Diterima).
4. Budaya secara positif mempengaruhi Kinerja namun tidak signifikan ( $H_1$  Ditolak).
5. Kepuasan secara signifikan dan positif mempengaruhi Kinerja ( $H_1$  Diterima).

Dari penelitian ini, penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di rumah sakit, maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:
  - a. Memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan.
  - b. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman.
  - c. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karier.
2. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di rumah sakit, maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan budaya kerja yang positif. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:
  - a. Melakukan sosialisasi nilai-nilai budaya kerja yang positif kepada seluruh karyawan.
  - b. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, seperti dengan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan.
  - c. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karier kepada karyawan.
3. Dengan meningkatkan budaya kerja yang positif, maka manajemen rumah sakit dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, serta pelayanan yang diberikan kepada pasien. Berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan:
  - a. Melakukan sosialisasi nilai-nilai budaya kerja yang positif secara rutin.
  - b. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, seperti dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan.
  - c. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karier kepada karyawan, seperti dengan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit, maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja

- karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:
- Memberikan gaji dan tunjangan yang kompetitif.
  - Menyediakan fasilitas kerja yang memadai.
  - Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung.
  - Memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan karier kepada karyawan.
5. Dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka manajemen rumah sakit dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini akan berdampak positif terhadap pelayanan yang diberikan kepada pasien. Berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan:
- Melakukan evaluasi kinerja karyawan secara berkala untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
  - Memberikan kesempatan untuk berkembang dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan.
  - Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, seperti dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai.

## DAFTAR PUSTAKA

Lestari, G. T., & Palupi, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai

Variabel Mediasi: (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Pancasakti Tegal). *Selektia Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 2(3), 272–289. Retrieved from <https://journal.uii.ac.id/selma/article/view/30303>

Endra (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: (Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Dazzel Yogyakarta).

Sarplin (1995). "Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi. Diambil dari *Kajian Bisnis*, No.27, Edisi September-Desember 2002, hlm. 55-67; dan dari buku *Strategi Organisasi* (Editor: A. Usmara dan L. Dwiantara), Penerbit Amara Books, 2004, hlm. 109-128.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2005). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach* (9th ed.). McGraw-Hill.

Suriadi & Jasihah Robiyatul, dkk (2021). Buku ajar Sumber Daya Manusia.

Syamsir Torang. (2013). Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi. Bandung: Alfabeta.

Kusdi. (2011). Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik. Salemba Empat.

Wibowo. (2017). Manajemen kinerja  
(Edisi Kelima, Cetakan ke-12).  
Rajawali Pers.

Margono. (2010). Penelitian  
Metodologi Pendidikan.  
Jakarta: Rineka Cipta.