AKADEMIK E-ISSN 2774-8863
Jurnal Mahasiswa Humanis
Vol. 6, No. 3, September 2026

Analisis Peranan Budaya Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai di RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru

Sara Mariani[1*], Agustina Mogi[2], Umi Rusilowati[3]
Universitas Pamulang, Indonesia
sarahmarianisyafril@gmail.com[1], dosen01557@unpam.ac.id[2],
dosen00061@unpam.ac.id[3]

Submitted: 24th August 2026 | **Edited**: 21st September 2026 | **Issued**: 30th September 2026

Cited on: Mariani, S., Mogi, A., & Rusilowati, U. (2026). Analisis Peranan Budaya Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai di RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis, 6*(3), 2236-2251.

ABSTRACT

Employee performance at RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru has shown a decline in several service indicators, particularly service timeliness and effectiveness, indicating the need to examine factors associated with employee performance. This study aims to analyze the effects of work culture, work environment, and competence on employee performance, with job satisfaction positioned as an intervening variable. A quantitative approach with a survey method was employed. The population consisted of 991 employees, with 285 respondents selected through random sampling using the Slovin formula. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results show that work culture, work environment, and competence have positive and significant effects on job satisfaction. These three variables also have positive and significant effects on employee performance, while job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Competence has the strongest direct effect on employee performance, with a path coefficient of 0.690, whereas work environment has the strongest effect on job satisfaction, with a coefficient of 0.386. The model explains 28.5% of the variance in job satisfaction and 65.3% of the variance in employee performance.

Keywords : Work Culture, Work Environment, Competence, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan karena kualitas pelayanan rumah sakit sangat bergantung pada kemampuan tenaga kerja dalam melaksanakan tugas secara tepat, efektif, dan konsisten. Dalam lingkungan rumah sakit, kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan mutu pelayanan, keselamatan pasien, koordinasi antarunit, dan keberlangsungan pelayanan. Penelitian mengenai tenaga kesehatan menunjukkan bahwa budaya organisasi, kondisi lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan aspek yang berkaitan dengan perilaku serta kinerja

tenaga kesehatan (Almutairi et al., 2022; Maassen et al., 2021; Rana et al., 2022). Kondisi tersebut menjadi relevan bagi RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru yang dalam beberapa tahun terakhir menghadapi kecenderungan penurunan pada sejumlah indikator kinerja. Data penilaian internal menunjukkan bahwa persentase pegawai dengan kategori kinerja baik menurun dari 87,0% pada 2023 menjadi 85,5% pada 2025, sedangkan pegawai dengan kategori kinerja kurang baik meningkat dari 4,5% menjadi 6,0%. Pada periode yang sama, ketepatan waktu pelayanan menurun dari 78% menjadi 70% dan efektivitas pelayanan turun dari 84% menjadi 77%. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa persoalan kinerja di RSUD Arifin Ahmad tidak semata-mata berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi mempertahankan ketepatan waktu dan efektivitas pelayanan.

Salah satu faktor yang penting diperhatikan adalah budaya kerja, karena nilai, norma, pola perilaku, disiplin, kerja sama, dan komitmen yang berkembang dalam organisasi dapat membentuk cara pegawai melaksanakan pekerjaannya. Kajian pada sektor kesehatan menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi efektivitas dan kinerja tenaga kesehatan, terutama melalui pembentukan pola kerja dan perilaku organisasi yang mendukung pelayanan (Almutairi et al., 2022). Penelitian Firmanda et al. (2023) pada rumah sakit juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat, meskipun kekuatan pengaruhnya dapat berbeda bergantung pada mekanisme organisasi yang menyertainya. Faktor kedua adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang mencakup kondisi fisik, keamanan, kenyamanan, hubungan interpersonal, dukungan manajemen, dan koordinasi dapat membentuk pengalaman kerja pegawai. Akinwale dan George (2020) menemukan bahwa berbagai aspek lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga keperawatan di rumah sakit pemerintah, sedangkan Kagan et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu prediktor penting kepuasan kerja perawat. Kondisi di RSUD Arifin Ahmad memperlihatkan bahwa masih terdapat 21,4% pegawai yang mengalami hambatan koordinasi, 18% ruang pelayanan belum memenuhi standar pencahayaan, dan 12% ruang kerja memerlukan peningkatan kebersihan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perbaikan lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan pegawai, tetapi juga berpotensi mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan.

Faktor berikutnya adalah kompetensi**,** yang semakin penting dalam organisasi pelayanan kesehatan karena pegawai dituntut memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta perkembangan teknologi pelayanan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan kinerja maupun kepuasan kerja pegawai (Kurnia & Ramdani, 2021; Efendi & Yusuf, 2021; Wuisan et al., 2021). Di RSUD Arifin Ahmad, data internal menunjukkan bahwa 72,4% pegawai telah mengikuti pelatihan kompetensi sesuai bidang tugas, tetapi 27,6% belum memperoleh pelatihan lanjutan. Selain itu, skor kemampuan (*ability*) sebesar 79,8 masih berada di bawah standar kompetensi rumah sakit sebesar 85, sehingga terdapat kesenjangan sebesar 5,2 poin. Di sisi lain, kepuasan kerja penting ditempatkan sebagai variabel intervening karena persepsi pegawai terhadap pekerjaan, imbalan, kesempatan pengembangan, supervisi, dan hubungan kerja dapat memengaruhi sikap serta perilaku kerja. Penelitian pada tenaga kesehatan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja dan dapat berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kondisi organisasi dan hasil kerja (Rana et al., 2022; Wahyuhadi et al., 2023). Pada RSUD Arifin Ahmad, kepuasan terhadap pekerjaan turun dari 84,6% pada 2023 menjadi 80,9% pada 2025, kepuasan terhadap gaji turun dari 72,8% menjadi 67,1%, sementara ketidakpuasan terhadap kesempatan promosi meningkat menjadi 46,3% dan ketidakpuasan terhadap supervisi mencapai 38,9%.

Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat alasan empiris untuk menguji secara simultan hubungan budaya kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru. Penelitian terdahulu telah menunjukkan keterkaitan masing-masing variabel, tetapi hasil penelitian tidak selalu menunjukkan pola pengaruh yang seragam. Misalnya, Firmanda et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja; sebaliknya, penelitian Anggoro (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan perlunya pengujian kembali model hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan daerah dengan karakteristik pegawai dan kondisi organisasi yang berbeda. Penelitian ini karena itu bertujuan menganalisis pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja

pegawai melalui kepuasan kerja pada RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit dalam memperbaiki kinerja pegawai dan kualitas pelayanan.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari manajemen organisasi karena berorientasi pada pengelolaan manusia sebagai pelaksana utama kegiatan organisasi. Dalam konteks rumah sakit, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan jumlah pegawai, tetapi juga bagaimana organisasi membangun kondisi kerja, kompetensi, dan kepuasan yang mendukung pencapaian kinerja. Saban et al. (2020) menunjukkan bahwa faktor kompetensi dan budaya kerja berkaitan dengan kepuasan serta kinerja pegawai, sehingga pengelolaan sumber daya manusia perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi pencapaian kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan budaya kerja, lingkungan kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja sebagai aspek yang saling berkaitan dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi serta menjadi pedoman pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam penelitian ini, budaya kerja dipertahankan sebagaimana konsep awal, yaitu tercermin melalui disiplin kerja, tanggung jawab, kerja sama, komitmen organisasi, dan etika kerja**.** Budaya kerja yang diterapkan secara konsisten dapat membentuk perilaku kerja yang lebih terarah. Alianti et al. (2023), misalnya, menemukan bahwa budaya kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai rumah sakit, meskipun pengaruh budaya terhadap kinerja tidak selalu menunjukkan kekuatan yang sama. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja perlu dipahami bukan hanya sebagai seperangkat nilai, tetapi sebagai mekanisme yang membentuk perilaku dan pengalaman pegawai dalam bekerja. Penelitian Ranihusna et al. (2023) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar pegawai dan memengaruhi kenyamanan serta pelaksanaan pekerjaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini tetap mempertahankan rancangan awal, yaitu pencahayaan, suhu atau kenyamanan udara, kebersihan lingkungan, hubungan kerja antarpegawai, dan keamanan kerja**.** Lingkungan kerja yang memadai memberikan dukungan bagi pegawai untuk menjalankan tugas secara lebih nyaman dan terarah. Nursaid et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kepuasan pegawai rumah sakit. Hasil penelitian Dameria dan Ekawati (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada konteks rumah sakit, Santoso et al. (2023) selanjutnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai rumah sakit. Dengan demikian, lingkungan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai faktor organisasi yang dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai sekaligus mendukung pencapaian kinerja.

Kompetensi

Kompetensi menggambarkan kemampuan pegawai dalam menggunakan pengetahuan, keterampilan, sikap, pengalaman, dan kemampuan melaksanakan tugas untuk menghasilkan pekerjaan sesuai tuntutan organisasi. Penelitian ini mempertahankan indikator kompetensi yang digunakan dalam naskah awal, yaitu pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, pengalaman kerja, dan kemampuan melaksanakan tugas**.** Kompetensi menjadi penting dalam organisasi rumah sakit karena pekerjaan membutuhkan ketepatan, kemampuan teknis, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan prosedur dan tuntutan pelayanan. Saban et al. (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan kepuasan dan kinerja pegawai, sedangkan Nursaid et al. (2020) memberikan temuan yang lebih hati-hati karena kompetensi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan tersebut justru memperlihatkan bahwa hubungan kompetensi dengan kepuasan kerja masih relevan untuk diuji kembali pada karakteristik organisasi dan pegawai yang berbeda. Pada konteks rumah sakit di Provinsi Kepulauan Riau, Pathurahman dan Suhardis (2020) juga menempatkan kompetensi bersama budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam model yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai rumah sakit.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi dan perasaan pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja tetap diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja**.** Kepuasan kerja tidak hanya menggambarkan perasaan positif pegawai, tetapi juga menunjukkan sejauh mana pengalaman kerja yang diterima sesuai dengan harapan mereka. Jainurakhma et al. (2022) menemukan adanya hubungan budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Sementara itu, Ranihusna et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki posisi penting dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja perawat rumah sakit. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening yang menjelaskan kemungkinan mekanisme hubungan budaya kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam memenuhi tuntutan tugas dan tujuan organisasi. Penelitian ini mempertahankan indikator kinerja yang digunakan pada naskah awal, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian**.** Kinerja dalam organisasi rumah sakit memiliki karakteristik khusus karena hasil pekerjaan pegawai berkaitan dengan kelancaran pelayanan dan pencapaian standar organisasi. Hutagalung et al. (2022) menemukan bahwa kompetensi dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Puruk Cahu. Namun, Alianti et al. (2023) menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Perbedaan tersebut memperkuat alasan bahwa hubungan antarvariabel perlu diuji pada RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru, khususnya dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan jenis penelitian asosiatif-explanatory untuk menguji hubungan serta pengaruh antarvariabel. Penelitian dilaksanakan di RSUD Arifin Achmad Provinsi Riau selama Februari–Juli 2026, dengan variabel budaya kerja (X1), lingkungan kerja (X2), kompetensi (X3),

kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening, dan kinerja pegawai (Y). Populasi penelitian berjumlah 991 pegawai per 31 Desember 2025. Sampel ditentukan melalui probability sampling dengan teknik *random sampling* menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 285 responden. Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert lima tingkat, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan sumber ilmiah yang relevan. Indikator yang digunakan dipertahankan sesuai rancangan penelitian, yaitu budaya kerja meliputi disiplin, tanggung jawab, kerja sama, komitmen organisasi, dan etika kerja; lingkungan kerja meliputi pencahayaan, suhu/kenyamanan udara, kebersihan, hubungan kerja, dan keamanan; kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, pengalaman, dan kemampuan melaksanakan tugas; kepuasan kerja meliputi pekerjaan, gaji/imbalan, promosi/karier, pengawasan, dan rekan kerja; sedangkan kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Penggunaan SEM-PLS sesuai untuk model yang melibatkan beberapa konstruk dan hubungan mediasi yang perlu dianalisis secara simultan (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2019).

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi *measurement model* (outer model) dan *structural model* (inner model). Evaluasi outer model meliputi validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan melalui HTMT serta kriteria Fornell-Larcker, dan reliabilitas konstruk melalui Cronbach's Alpha, Composite Reliability, serta rho_A. Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan dengan melihat koefisien jalur, R^2, serta pengujian hubungan antarvariabel melalui prosedur *bootstrapping*. Karena kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening, pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dianalisis untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam hubungan budaya kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hair et al. (2021) menekankan bahwa evaluasi model PLS-SEM perlu dilakukan secara sistematis pada model pengukuran dan model struktural, sedangkan Sarstedt et al. (2020) menjelaskan bahwa PLS-SEM dapat digunakan untuk menguji mekanisme mediasi secara lebih komprehensif. Dalam pengujian hipotesis, tingkat signifikansi ditetapkan sebesar 5% dengan memperhatikan *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values* hasil *bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada 285 pegawai RSUD Arifin Achmad Provinsi Riau. Berdasarkan karakteristik responden, 55,4% berjenis kelamin laki-laki dan 44,6% perempuan. Responden terbanyak berada pada kelompok usia 20-30 tahun sebesar 41,1%, berpendidikan S2 sebesar 40,7%, serta memiliki masa kerja 3-4 tahun sebesar 39,3%.

Secara deskriptif, rata-rata tanggapan responden menunjukkan bahwa Budaya Kerja memperoleh skor 3,27 dengan kategori kurang baik, Lingkungan Kerja sebesar 2,97 dengan kategori kurang baik, Kompetensi sebesar 3,24 dengan kategori kurang baik, Kepuasan Kerja sebesar 3,81 dengan kategori baik, dan Kinerja Pegawai sebesar 4,10 dengan kategori baik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja dan kepuasan kerja pegawai relatif baik, tetapi masih terdapat ruang perbaikan pada aspek budaya kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi.

Pengujian model menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil evaluasi outer model menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, sehingga konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen. Pengujian Fornell-Larcker dan cross loading juga menunjukkan terpenuhinya validitas diskriminan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil pengujian R^2 menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel Endogen	R Square (R^2)	Kriteria	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0,285	0,25–<0,50	Lemah
Kinerja Pegawai (Y)	0,653	0,50–<0,75	Sedang

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2026.

Nilai R^2 Kepuasan Kerja sebesar 0,285 menunjukkan bahwa Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi mampu menjelaskan 28,5% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan 71,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, R^2 Kinerja Pegawai sebesar 0,653 menunjukkan bahwa Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 65,3% variasi Kinerja Pegawai, sedangkan 34,7% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Uji t dan Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji t/Bootstrapping

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	P-values	Keputusan
H1	Budaya Kerja → Kepuasan Kerja	0,266	0,000	Diterima
H2	Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0,135	0,000	Diterima
H3	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,386	0,000	Diterima
H4	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,135	0,000	Diterima
H5	Kompetensi → Kepuasan Kerja	0,300	0,000	Diterima
H6	Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,690	0,000	Diterima
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,204	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS, 2026.

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan memperoleh dukungan empiris berdasarkan P-values yang lebih kecil dari 0,05. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selanjutnya, kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan tiga temuan utama. Pertama, kompetensi merupakan variabel yang memiliki hubungan langsung paling kuat dengan kinerja pegawai, dengan koefisien jalur 0,690. Kedua, lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki hubungan paling kuat dengan kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,386. Ketiga, kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai, sehingga aspek kepuasan tetap menjadi bagian penting dalam menjelaskan capaian kinerja pegawai. Pola hubungan tersebut menjadi dasar untuk pembahasan lebih lanjut mengenai kesesuaian temuan dengan penelitian terdahulu dan implikasinya bagi pengelolaan SDM rumah sakit.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai yang diwujudkan melalui kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, komitmen

organisasi, dan etika kerja bukan hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga membentuk pengalaman kerja pegawai sehari-hari. Ketika nilai tersebut diterapkan secara konsisten, pegawai memperoleh kejelasan mengenai perilaku yang diharapkan organisasi, hubungan kerja menjadi lebih terarah, dan rasa memiliki terhadap organisasi dapat berkembang.

Temuan tersebut sejalan dengan Almutairi et al. (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang berkaitan dengan efektivitas dan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian Jainurakhma (2022) juga memperlihatkan adanya hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Namun, hasil penelitian ini perlu dibaca secara kontekstual. Kondisi deskriptif RSUD Arifin Achmad menunjukkan bahwa budaya kerja belum berada pada kondisi optimal. Dengan demikian, pengaruh positif yang ditemukan tidak berarti bahwa budaya kerja telah berjalan sempurna, tetapi menunjukkan bahwa setiap penguatan kualitas budaya kerja berpotensi meningkatkan kepuasan pegawai**.** Implikasi praktisnya adalah manajemen rumah sakit perlu memperkuat konsistensi supervisi, komunikasi antarunit, kerja sama tim, dan keteladanan pimpinan agar nilai organisasi tidak berhenti sebagai norma formal, tetapi benar-benar dirasakan dalam aktivitas kerja.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja dalam organisasi pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh pola perilaku yang berkembang secara kolektif. Disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan komitmen dapat menciptakan keseragaman perilaku kerja sehingga pegawai lebih mudah menjalankan prosedur dan memenuhi tuntutan pelayanan.

Hasil tersebut konsisten dengan kajian Almutairi et al. (2022) yang menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting dalam membentuk efektivitas tenaga kesehatan. Hasil ini juga sejalan dengan Anggoro (2022), yang menemukan bahwa budaya organisasi berkaitan positif dengan kinerja aparatur sipil negara. Meskipun demikian, temuan penelitian ini memberikan nuansa penting: pengaruh budaya kerja terhadap kinerja relatif lebih kecil dibandingkan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa pada lingkungan rumah sakit, budaya yang baik perlu disertai kemampuan nyata pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kontribusi penelitian ini terletak pada penegasan bahwa

penguatan budaya kerja sebaiknya tidak ditempatkan sebagai program yang berdiri sendiri, melainkan diintegrasikan dengan pengembangan kompetensi dan sistem kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Lingkungan kerja menjadi faktor yang relatif paling kuat dalam menjelaskan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kenyamanan fisik dan sosial memiliki arti penting dalam pengalaman kerja pegawai rumah sakit. Pencahayaan, suhu dan sirkulasi udara, kebersihan, keamanan, serta hubungan antarrekan kerja dapat memengaruhi bagaimana pegawai menilai pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam lingkungan rumah sakit yang memiliki intensitas pekerjaan tinggi, kondisi tersebut menjadi semakin penting karena pegawai membutuhkan lingkungan yang mendukung konsentrasi, koordinasi, dan pemulihan dari tekanan pekerjaan.

Temuan ini memperkuat hasil Akinwale dan George (2020), yang menunjukkan bahwa berbagai aspek lingkungan kerja berkaitan dengan kepuasan perawat di rumah sakit pemerintah. Maassen et al. (2021) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja positif di rumah sakit bersifat multidimensional dan mencakup dukungan manajerial, kepemimpinan, otonomi, hubungan dengan rekan kerja, kerja sama tim, serta ketersediaan sumber daya. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman bahwa perbaikan kepuasan kerja di RSUD Arifin Achmad tidak cukup dilakukan melalui kebijakan kompensasi atau penghargaan, tetapi perlu disertai perbaikan kondisi fisik dan sosial tempat kerja. Hal ini menjadi penting karena lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang relatif lebih kuat hubungannya dengan kepuasan pegawai dalam model penelitian.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara substantif, temuan ini menunjukkan bahwa pegawai lebih mampu mempertahankan kualitas pekerjaan ketika mereka bekerja dalam kondisi yang aman, nyaman, bersih, dan mendukung interaksi antarpegawai. Lingkungan yang kurang mendukung dapat menambah beban kerja psikologis maupun fisik sehingga berpotensi mengurangi konsentrasi dan efektivitas penyelesaian tugas.

Temuan ini sejalan dengan Anggoro (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur. Hasil tersebut juga didukung oleh Maassen et al. (2021), yang menempatkan dukungan pimpinan, hubungan kerja, kerja sama tim, serta sumber daya kerja sebagai unsur penting lingkungan kerja positif pada organisasi rumah sakit. Menariknya, dalam penelitian ini pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja lebih rendah dibandingkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja kemungkinan bekerja melalui mekanisme psikologis dan organisasional, yaitu lingkungan yang lebih baik terlebih dahulu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif sebelum akhirnya mendukung kinerja. Dengan demikian, manajemen rumah sakit perlu melihat perbaikan lingkungan kerja bukan sekadar sebagai penyediaan fasilitas, melainkan sebagai investasi terhadap keberlangsungan kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Kompetensi terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa penguasaan pengetahuan, keterampilan, sikap, pengalaman, dan kemampuan menjalankan tugas dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Pegawai yang merasa mampu menyelesaikan tugas dengan baik cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaannya karena tuntutan pekerjaan lebih mudah dihadapi dan risiko kesalahan dapat ditekan.

Temuan ini sejalan dengan Oh et al. (2023), yang menemukan keterkaitan antara kompetensi keperawatan dan kepuasan kerja pada berbagai tahap karier. Alshammari dan Alenezi (2023) juga menunjukkan bahwa kompetensi tenaga keperawatan berkaitan dengan kepuasan kerja dan dipengaruhi oleh faktor seperti integrasi teknologi, efikasi diri, dukungan sosial, dan pengalaman sebelumnya. Dalam konteks RSUD Arifin Achmad, temuan ini memberikan implikasi bahwa program pelatihan tidak seharusnya hanya diarahkan pada pemenuhan kewajiban administratif, tetapi harus disusun berdasarkan kesenjangan kompetensi yang benar-benar dihadapi pegawai. Pendekatan tersebut berpotensi meningkatkan kemampuan sekaligus memperbaiki pengalaman kerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan variabel yang paling kuat memengaruhi kinerja pegawai dalam model penelitian. Temuan ini memiliki makna penting karena menunjukkan bahwa

kualitas kinerja pegawai rumah sakit sangat bergantung pada kemampuan mereka menerjemahkan pengetahuan dan keterampilan ke dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam pelayanan kesehatan, kemampuan tersebut berkaitan langsung dengan ketepatan pelaksanaan tugas, kualitas pelayanan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan merespons tuntutan pekerjaan yang berubah.

Hasil ini memperoleh dukungan empiris dari Indarjo et al. (2022), yang menemukan hubungan positif yang kuat antara kompetensi dan kinerja tenaga promosi kesehatan di Jawa Tengah. Temuan serupa juga terlihat pada penelitian Tamsah et al. (2023), yang menunjukkan pentingnya kompetensi dalam menjelaskan kinerja tenaga kesehatan. Dengan demikian, kontribusi penting penelitian ini adalah memperlihatkan bahwa dalam konteks RSUD Arifin Achmad, pengembangan kompetensi merupakan titik intervensi yang paling strategis untuk meningkatkan kinerja. Program peningkatan kinerja sebaiknya diarahkan pada pemetaan kompetensi setiap kelompok pekerjaan, pelatihan berbasis kebutuhan, pembelajaran berkelanjutan, serta evaluasi penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya terbentuk melalui kemampuan dan sistem kerja, tetapi juga melalui pengalaman positif pegawai terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, imbalan, serta peluang pengembangan karier. Ketika pegawai memandang pekerjaannya secara positif, terdapat kecenderungan yang lebih besar untuk mempertahankan keterlibatan dan memberikan usaha yang optimal dalam menyelesaikan tugas.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Wahyuhadi et al. (2023) yang mengkaji hubungan kepuasan kerja dan kinerja tenaga kesehatan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Penelitian Prabowo dan Herawati (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam mendukung kinerja perawat rumah sakit. Temuan ini sekaligus memberikan penjelasan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar konsekuensi dari kondisi organisasi, tetapi juga merupakan salah satu mekanisme yang berhubungan dengan pencapaian kinerja. Oleh karena itu, kebijakan peningkatan kinerja di RSUD Arifin Achmad perlu memperhatikan aspek pengalaman kerja pegawai secara menyeluruh,

termasuk kualitas supervisi, hubungan kerja, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru tidak cukup dipahami sebagai persoalan pencapaian kerja semata, tetapi merupakan hasil dari keterkaitan antara kapasitas individu, kondisi organisasi, dan pengalaman pegawai dalam bekerja. Temuan penelitian memberikan makna bahwa kompetensi menjadi pengungkit utama kinerja, sementara lingkungan kerja memiliki arti penting dalam membentuk kepuasan kerja, sehingga pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada pendekatan yang terintegrasi, bukan pada perbaikan satu aspek secara terpisah. Kontribusi penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung penting antara pengelolaan internal organisasi dan pencapaian kinerja pegawai dalam konteks pelayanan rumah sakit. Implikasinya, manajemen RSUD Arifin Ahmad perlu menempatkan pengembangan kompetensi sebagai prioritas, disertai penguatan budaya kerja, pembenahan lingkungan kerja, serta penciptaan pengalaman kerja yang mendukung kepuasan pegawai agar peningkatan kinerja dapat berlangsung secara konsisten dan pada akhirnya memperkuat kualitas pelayanan kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal, 14*(1), 71-92. https://doi.org/10.1108/RAMJ-01-2020-0002

Alianti, S., Heri, H., Hadiyati, & Seswandi, A. (2023). The impact of work culture and attitudes on job satisfaction and their impact on the performance of Mandau Regional General Hospital employee. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan, 5*(1), 50-62. https://doi.org/10.31849/jmbt.v5i1.14550

Almutairi, R. L., Aditya, R. S., Kodriyah, L., Yusuf, A., Solikhah, F. K., Al Razeeni, D. M., & Kotijah, S. (2022). Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review. *Journal of Public Health in Africa, 13*(Suppl. 2), 2415. https://doi.org/10.4081/jphia.2022.2415

Alshammari, M. H., & Alenezi, A. (2023). Nursing workforce competencies and job satisfaction: The role of technology integration, self-efficacy, social support, and prior experience. *BMC Nursing, 22*, 308. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01474-8

Anggoro, M. Y. A. R. (2022). Job satisfaction among civil servants: How organizational culture and work environment inspire performance. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi, 9*(2), 229-238. https://doi.org/10.24252/MINDS.V9I2.28676

Dameria, L., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. MMU Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 4*(2), 417-426. https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18241

Efendi, S., & Yusuf, A. (2021). Influence of competence, compensation and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable in the environment of Indonesian Professional Certification Authority. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research, 5*(3), 2441-2451. doi:10.29040/ijebar.v5i3.3377.

Firmanda, G. I., Ahsan, & Lestari, R. (2023). Impact of organizational culture and job satisfaction on nurse performance in general hospital: A path analysis. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan, 8*(1), 525-530. doi:10.30604/jika.v8i1.1638.

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: A workbook*. Springer. doi:10.1007/978-3-030-80519-7.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203.

Hutagalung, S., Metiana, M., & Mantikei, B. (2022). Pengaruh kompetensi, budaya kerja, dan insentif terhadap kinerja pegawai pada RSUD Puruk Cahu. *Journal of Environment and Management, 2*(3), 249-255. https://doi.org/10.37304/jem.v2i3.4385

Indarjo, S., Azinar, M., Raharjo, B. B., & Salma, W. M. (2022). The effect of competence on health promotors performance in Central Java Indonesia. *Jurnal Kesehatan Masyarakat, 17*(4). https://doi.org/10.15294/kemas.v17i4.32778

Jainurakhma, J. (2022). Hubungan budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja petugas kesehatan. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Media Husada, 11*(1), 84-96. https://doi.org/10.33475/jikmh.v11i1.282

Kagan, I., Hendel, T., & Savitsky, B. (2021). Personal initiative and work environment as predictors of job satisfaction among nurses: Cross-sectional study. *BMC Nursing, 20*, 87. doi:10.1186/s12912-021-00615-1.

Kurnia, A., & Ramdani, A. (2021). The effect of competence, training, compensation on job satisfaction and employee performance. *Jurnal Ilmu Sosial Politik dan Humaniora, 4*(2), 1-9. doi:10.36624/jisora.v4i2.54.

Maassen, S. M., van Oostveen, C., Vermeulen, H., & Weggelaar, A. M. (2021). Defining a positive work environment for hospital healthcare professionals: A Delphi study. *PLOS ONE, 16*(2), e0247530. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247530

Ningsih, L. K., & Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2022). Improving the performance of hospital employees reviewed from the perspective of organizational culture, organizational citizenship behavior, and organizational commitment. *International Journal of Social Science and Business, 6*(1), 39-46. doi:10.23887/ijssb.v6i1.40765.

Nursaid, N., Qomariah, N., Sanosra, A., Satoto, E. B., & Utomo, A. W. (2020). Improvement of job satisfaction based on work motivation, work environment, competence and compensation for hospital employees. *Indonesian Journal of Law and Economics Review, 7*. https://doi.org/10.21070/ijler.2020.V7.461

Oh, E. Y., Kim, M. W., Yoo, H. J., Choi, S. H., Lee, S. R., & Kim, C. S. (2023). Effects of nursing competence on job satisfaction across career stages. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 29*(3), 258-267. https://doi.org/10.11111/jkana.2023.29.3.258

Pathurahman, P., & Suhardis, A. (2020). Determination of organizational culture, competence, working environment with job satisfaction as a variable of mediator on

the performance of hospital employees the Riau Islands Province. *Zona Manajerial, 10*(2), 96-109. https://doi.org/10.37776/zm.v10i2.628

Prabowo, W. A. S., & Herawati, N. (2023). Determination of the effect of job satisfaction and work motivation on the performance of nurses in the COVID-19 endemic. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi, 7*(3), 781-789. https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3439

Rana, W., Mukhtar, S., & Mukhtar, S. (2022). Job satisfaction, performance appraisal, reinforcement and job tasks in medical healthcare professionals during the COVID-19 pandemic outbreak. *The International Journal of Health Planning and Management, 37*(4), 2345-2353. doi:10.1002/hpm.3476.

Ranihusna, D., Suharnomo, S., & Arifinandini, F. (2023). The mediation role of job satisfaction in improving nurse performance of General Hospital's Type A at Central Java. *Management Analysis Journal, 12*(2), 248-253. https://doi.org/10.15294/maj.v12i2.71154

Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact of Islamic work ethics, competencies, compensation, work culture on job satisfaction and employee performance: The case of four star hotels. *European Journal of Business and Management Research, 5*(1), 1-8. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181

Sarstedt, M., Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics, 7*(3), 196-202. doi:10.1057/s41270-019-00058-3.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research, 62*(3), 288-299. doi:10.1177/1470785320915686.

Tamsah, H., Ilyas, G. B., Nurung, J., Jusuf, E., & Rahmi, S. (2023). Soft skill competency and employees' capacity as the intervening factors between training effectiveness and health workers' performance. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2199493. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199493

Wahyuhadi, J., Hidayah, N., & Aini, Q. (2023). Remuneration, job satisfaction, and performance of health workers during the COVID-19 pandemic period at the Dr. Soetomo Hospital Surabaya, Indonesia. *Psychology Research and Behavior Management, 16*, 701-711. https://doi.org/10.2147/PRBM.S396717

Wuisan, T. M., Kalangi, J., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Freeport Indonesia. *Jurnal Ilmiah Sosial Ekonomi Pertanian, 17*(2), 1-10. doi:10.35791/agrsosek.17.2%20MDK.2021.35406.