
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN RUMAH SAKIT PELABUHAN JAKARTA****Oleh****Naharuddin¹, Nasharuddin Mas², Irfany Rupiwardani³**^{1,2,3}**Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang****Email: ¹naharnajm@gmail.com, ²nasharuddinmas@gmail.com**

Article History:

Received: 09-06-2025

Revised: 06-07-2025

Accepted: 12-07-2025

Keywords:Organizational Culture,
Training, JobSatisfaction, Employee
Performance, Hospital
Income

Abstract: *The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture and training on employee performance with job satisfaction as a mediating variable in increasing the income of the Jakarta Port Hospital. The population in this study were all employees of the Jakarta Port Hospital totaling 839 employees. Because the population size can be identified, the Slovin formula can be used to determine the sample size of the population, which is 89 employees. The data analysis technique used in this study was Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS software version 4. The results showed that organizational culture significantly influenced employee performance. Training significantly influenced employee performance. Organizational culture significantly influenced job satisfaction. Training significantly influenced job satisfaction. Job satisfaction significantly influenced employee performance. Job satisfaction mediates the influence of organizational culture on employee performance. Job satisfaction mediates the influence of training on employee performance. Employee performance significantly influenced Hospital income.*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta, sebagai salah satu penyedia layanan kesehatan di ibu kota, berupaya untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien. Dilandaskan profesionalisme serta dedikasi, Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta senantiasa mewujudkan kinerja terbaiknya di bidang pelayanan kesehatan. Kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta tidak hanya tercermin dari kualitas pelayanan medis dan kepuasan pasien, tetapi juga dari kontribusi mereka terhadap kinerja keuangan rumah sakit. Salah satu indikator penting dari kinerja keuangan adalah laba komprehensif, yang mencerminkan total pendapatan dikurangi total biaya. Laba komprehensif yang positif menunjukkan bahwa rumah sakit berhasil mengelola sumber daya secara efisien dan efektif. Kinerja pegawai, mulai dari tenaga medis hingga staf administrasi, memiliki dampak langsung terhadap pencapaian laba komprehensif. Tenaga medis yang memberikan pelayanan berkualitas dapat menarik lebih banyak pasien, yang meningkatkan pendapatan rumah sakit. Staf administrasi yang efisien dapat mengurangi biaya operasional, yang meningkatkan laba. Berdasarkan bukti empiris, kinerja pegawai yang unggul terbukti menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan pendapatan organisasi. Hasil penelitian Suprasiono & Damayanti (2016), Ridwan et al. (2022), dan Fajri (2014) menyimpulkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan perusahaan.

Banyak faktor yang dapat menyebabkan meningkatnya atau menurunnya kinerja pegawai Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta, salah satunya dapat dilihat bagaimana budaya organisasi yang berlaku selama ini. Robbins & Judge (2017) menyebutkan bahwa budaya organisasi memainkan peran dalam membentuk kinerja pegawai. Di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta, budaya yang terakselerasi dengan Core Value BUMN yaitu AKHLAK. Nilai Utama (Core Value) adalah nilai kunci perusahaan yang mencerminkan apa yang harus dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan misi untuk mencapai visi (the behaviour guidance) perusahaan, yang selaras dengan nilai-nilai utama Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Nilai Utama (Core Values) PT Rumah Sakit Pelabuhan adalah AKHLAK. Hasil penelitian empiris Saebah & Merthayasa (2023), Pham et al. (2024), Putra et al. (2024), dan Putra & Ganda (2024) menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Hafidzi et al. (2024), Setiani et al. (2023), dan Wahjoedi (2021) menyebutkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping budaya organisasi, pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berbagai penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Wambura (2025), Yek et al. (2024), Halilintar & Sobirin (2022), dan Ariani et al. (2024) menyimpulkan pelatihan memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas karyawan. Sementara itu hasil penelitian Sentoso & Muchsinati (2024), Dewi et al. (2024), dan Assyahidah et al. (2024) menyimpulkan pelatihan dan pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Kajian-kajian empiris telah memberikan bukti yang meyakinkan bahwa investasi dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai menghasilkan peningkatan yang nyata dalam kinerja organisasi. Afriawanto & Ferine (2023), Nilasari et al. (2024), Putra et al. (2024), Putra & Ganda (2024), Wahjoedi (2021), Dewi et al. (2024), dan Assyahidah et al. (2024) mengungkapkan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Namun ditemukan dari hasil penelitian Setiani et al. (2023) dan Ariani et al. (2024) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, yang didukung oleh fenomena dan berbagai temuan penelitian empiris, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara komprehensif pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dalam konteks peningkatan pendapatan di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

LANDASAN TEORI

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi memegang peranan dalam membentuk dinamika internal perusahaan dan secara signifikan memengaruhi hasil kerja individu di dalamnya. Secara teoritis, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi landasan dalam berperilaku serta berinteraksi (Schein, 2010). Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan anggota, memberikan arah, dan menetapkan batasan-batasan mengenai apa yang dianggap penting dan bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan. Kekuatan suatu budaya organisasi tercermin dalam sejauh mana nilai-nilai tersebut diinternalisasi dan dipraktikkan secara konsisten oleh seluruh

elemen organisasi.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai bersifat kompleks dan multidimensional. Budaya organisasi yang kuat dan positif, yang menekankan pada nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, orientasi pada pelanggan, dan integritas, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari komunitas yang memiliki tujuan dan nilai yang jelas, mereka cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah, ambigu, atau bahkan toksik (misalnya, budaya yang permisif terhadap perilaku tidak etis atau kurang menghargai kontribusi pegawai) dapat menghambat kinerja melalui penurunan motivasi, peningkatan stres, dan tingginya tingkat turnover.

Berbagai ahli telah mengemukakan pandangan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Kotter & Heskett (1992) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya adaptif dan kuat cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dalam jangka panjang. Mereka menekankan pentingnya budaya yang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal. Lebih lanjut, Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pemberdayaan karyawan secara positif berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Budaya yang kuat juga dapat mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan efisiensi operasional karena adanya pemahaman bersama mengenai ekspektasi dan prosedur kerja.

Teori-teori manajemen dan perilaku organisasi menjelaskan bagaimana nilai dan norma bersama memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan perilaku kerja individu. Hubungan positif antara budaya organisasi yang kuat dan mendukung dengan kinerja pegawai didukung oleh berbagai penelitian empiris yang menunjukkan bahwa budaya yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada karyawan menciptakan lingkungan yang mendorong produktivitas dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu secara sadar membangun dan memelihara budaya yang selaras dengan tujuan strategis dan mendukung pengembangan potensi maksimal setiap pegawainya. Hasil penelitian terdahulu Saebah & Merthayasa (2023), Pham *et al.* (2024), Putra *et al.* (2024), dan Putra & Ganda (2024) menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis pertama, yaitu:

H1: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi. Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berbagai upaya dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya, salah satunya melalui program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Pelatihan dianggap sebagai investasi penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, yang pada gilirannya diharapkan berdampak positif pada kinerja mereka. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai menjadi relevan untuk memahami efektivitas investasi pelatihan dalam konteks organisasi.

Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun di masa depan (Noe, 2017). Menurut teori *human capital*, investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan

meningkatkan produktivitas dan nilai ekonomi individu maupun organisasi (Becker, 1964). Pelatihan dapat dirancang dalam berbagai bentuk, mulai dari orientasi bagi pegawai baru, pelatihan teknis terkait pekerjaan, hingga pengembangan keterampilan manajerial dan kepemimpinan. Efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk desain program pelatihan, metode penyampaian, karakteristik peserta, dan dukungan organisasi (Goldstein & Ford, 2002).

Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode waktu tertentu, yang dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja yang baik mencerminkan efisiensi dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi kemampuan dan keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, dukungan organisasi, serta sistem penghargaan dan pengakuan (Cascio, 2019). Pengukuran kinerja pegawai dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti penilaian kinerja tradisional, manajemen berdasarkan tujuan (MBO), dan *balanced scorecard*.

Secara teoritis, pelatihan yang efektif akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai yang relevan dengan pekerjaan mereka. Peningkatan ini akan memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka (Kraiger *et al.*, 1993). Beberapa penelitian empiris telah mendukung hubungan positif antara pelatihan dan kinerja pegawai. Misalnya, sebuah studi yang dilakukan oleh Saks (2006) menemukan bahwa partisipasi dalam program pelatihan secara signifikan meningkatkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual pegawai. Penelitian lain oleh Tharenou *et al.* (2007) menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan memiliki korelasi positif dengan peningkatan karir subjektif dan objektif pegawai. Lebih lanjut, sebuah meta-analisis oleh Arthur *et al.* (2003) yang meninjau berbagai studi menemukan bukti kuat bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis kedua, yaitu:

H2: *Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.*

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi, sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi, memainkan peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung diyakini berkontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sendiri merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Pemahaman mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja menjadi penting bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

Budaya organisasi, menurut Schein (2010), terdiri dari tiga tingkatan: artefak (simbol-simbol dan praktik yang terlihat), nilai-nilai yang dianut (keyakinan dan prinsip yang mendasari perilaku), dan asumsi dasar (keyakinan yang tidak disadari dan diterima begitu saja). Budaya organisasi yang kuat dan positif, yang menekankan pada kolaborasi, inovasi, dukungan karyawan, dan komunikasi terbuka, cenderung menciptakan iklim kerja yang kondusif. Sementara itu, kepuasan kerja, sebagaimana didefinisikan oleh Locke (1969), adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja

seseorang. Beberapa dimensi kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan.

Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersifat kompleks dan saling memengaruhi. Budaya organisasi yang mendukung karyawan, memberikan otonomi, dan mendorong pengembangan diri dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang otoriter, kurang menghargai kontribusi karyawan, dan penuh dengan konflik dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Penelitian empiris telah banyak mengkaji hubungan ini. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif, berorientasi pada misi, melibatkan karyawan, dan konsisten secara signifikan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang mampu membangun dan memelihara budaya yang positif, mendukung, dan berorientasi pada karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini tidak hanya berdampak positif pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan motivasi, produktivitas, dan penurunan tingkat turnover karyawan. Hasil penelitian terdahulu Sadikin *et al.* (2024), Arifin & Farida (2024), Soegiarto *et al.* (2024), Putra *et al.* (2024), Putra & Ganda (2024), dan Wahjoedi (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis ketiga, yaitu:

H3: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan dan pengembangan karyawan telah lama diakui sebagai investasi strategis bagi organisasi. Lebih dari sekadar meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, program pelatihan yang efektif diyakini memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek perilaku dan sikap karyawan di tempat kerja. Salah satu aspek penting yang menjadi fokus perhatian adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, loyal, dan memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai bagaimana pelatihan memengaruhi kepuasan kerja menjadi krusial bagi manajemen dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karyawan yang optimal.

Kepuasan kerja, secara umum, dapat didefinisikan sebagai sikap positif atau emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1969). Teori dua faktor dari Herzberg (1966) membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori: faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator*, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan, secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja. Sementara itu, faktor *hygiene*, seperti kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja, dapat mencegah ketidakpuasan namun tidak secara langsung menciptakan kepuasan. Pelatihan, dalam konteks ini, dapat dikategorikan sebagai faktor *motivator* karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan kompetensi, dan mencapai kemajuan dalam karir mereka.

Pelatihan yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Melalui pelatihan, karyawan merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa

pencapaian dan pengakuan. Kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan diri juga memberikan perspektif kemajuan karir, yang merupakan salah satu faktor motivator utama. Selain itu, pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dapat mengurangi rasa frustrasi akibat kurangnya pengetahuan atau keterampilan, sehingga mengatasi potensi sumber ketidakpuasan.

Sebagai kesimpulan, pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori motivasi dan didukung oleh bukti empiris, program pelatihan yang efektif memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kompetensi, dan mencapai kemajuan karir, yang semuanya merupakan faktor-faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari nilai strategis pelatihan tidak hanya sebagai alat untuk meningkatkan kinerja tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Penelitian terdahulu mendukung pernyataan tersebut. Soegiarto *et al.* (2024), Halilintar & Sobirin (2022), Ariani *et al.* (2024), Dewi *et al.* (2024), dan Assyahidah *et al.* (2024) menyimpulkan pelatihan kerja berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis keempat, yaitu:

H4: Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja dan kinerja pegawai merupakan dua konsep fundamental dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang memiliki keterkaitan erat. Organisasi yang sukses menyadari bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pemahaman mendalam mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menjadi krusial bagi perusahaan dalam merancang strategi untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan kedua variabel ini terus dilakukan untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif.

Secara teoritis, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang pegawai memiliki perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya atau berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Aspek-aspek ini meliputi gaji, tunjangan, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karir, supervisi, dan kondisi kerja. Sementara itu, kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode waktu tertentu. Kinerja yang baik biasanya diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai telah menjadi fokus banyak penelitian. Teori *social exchange theory* menjelaskan bahwa pegawai yang merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi (misalnya melalui kepuasan kerja yang tinggi) akan merasa terdorong untuk membalasnya dengan kinerja yang lebih baik sebagai bentuk timbal balik (Blau, 1964). Selain itu, pegawai yang puas cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Kesimpulannya, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Teori *social exchange theory* dan temuan dari berbagai penelitian empiris

mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif. Kajian-kajian penelitian terdahulu telah memberikan bukti yang meyakinkan bahwa investasi dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai menghasilkan peningkatan yang nyata dalam kinerja organisasi. Afriawanto & Ferine (2023), Nilasari *et al.* (2024), Putra *et al.* (2024), Putra & Ganda (2024), Wahjoedi (2021), Dewi *et al.* (2024), dan Assyahidah *et al.* (2024) mengungkapkan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis kelima, yaitu:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi, sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi mendasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi, diyakini memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku dan hasil kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi, inovasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Namun, mekanisme pasti bagaimana budaya organisasi mentransformasikan dirinya menjadi kinerja individu seringkali melibatkan faktor-faktor perantara. Salah satu mediator penting dalam hubungan ini adalah kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan produktif, sehingga kepuasan kerja dapat menjadi jembatan yang menghubungkan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Budaya organisasi, menurut Schein (2010), terdiri dari tiga tingkatan: artefak (simbol-simbol dan praktik yang terlihat), nilai-nilai yang dianut (strategi, tujuan, dan filosofi yang dinyatakan), dan asumsi dasar (keyakinan bawah sadar yang mendasari nilai-nilai dan tindakan). Budaya organisasi yang adaptif, partisipatif, atau berorientasi pada hasil, misalnya, dapat menciptakan norma dan harapan yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Sementara itu, kepuasan kerja, sebagaimana didefinisikan oleh Locke (1969), adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karir, dan pengakuan atas kinerja. Kinerja pegawai sendiri merujuk pada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, seringkali diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas kerja (Campbell *et al.*, 1993).

Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersifat resiprokal. Budaya organisasi yang mendukung, terbuka, dan menghargai kontribusi pegawai cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Misalnya, budaya organisasi yang menekankan pada komunikasi yang efektif dan dukungan manajemen dapat membuat pegawai merasa dihargai dan memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, lebih berkomitmen pada organisasi, dan lebih kecil kemungkinannya untuk melakukan perilaku kontraproduktif (Organ, 1988). Mereka juga lebih mungkin untuk berinisiatif, memberikan ide-ide baru, dan bekerja secara kolaboratif, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Kesimpulannya, budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai,

dan kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang krusial dalam proses ini. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi pegawai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik. Pemahaman tentang hubungan ini memiliki implikasi praktis bagi para pemimpin organisasi untuk secara aktif membentuk dan memelihara budaya organisasi yang mendukung kepuasan kerja, sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu Putra *et al.* (2024), Putra & Ganda (2024), dan Wahjoedi (2021) yang menyebutkan kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis keenam, yaitu:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan investasi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Melalui pelatihan yang terstruktur dan relevan, pegawai diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Peningkatan kompetensi ini pada gilirannya diharapkan berkontribusi positif terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Namun, hubungan antara pelatihan dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja, dan salah satu faktor penting yang diyakini berperan sebagai mediator adalah kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan produktif, sehingga potensi peningkatan kinerja akibat pelatihan dapat terealisasi secara optimal.

Secara teoretis, ketiga variabel ini memiliki landasan yang kuat. Pelatihan, menurut teori Human Capital, merupakan upaya untuk meningkatkan modal manusia dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan kinerja (Becker, 1964). Kepuasan kerja, berdasarkan teori Two-Factor Herzberg (1966), dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, serta faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal. Pegawai yang merasakan pemenuhan kedua jenis faktor ini akan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Kinerja pegawai sendiri dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu periode waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi (Cascio & Aguinis, 2019).

Hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui persepsi pegawai terhadap nilai dan manfaat pelatihan yang mereka terima. Ketika pegawai merasa bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan pengembangan karier mereka, meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan, dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan profesional, mereka cenderung merasa lebih dihargai oleh organisasi. Perasaan dihargai dan adanya kesempatan untuk berkembang ini kemudian berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja mereka (Saks, 2006). Selanjutnya, kepuasan kerja diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, dan lebih berinisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka (Judge *et al.*, 2001).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai variabel mediator dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja melalui persepsi nilai dan kesempatan pengembangan diri. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan tidak hanya desain dan implementasi program pelatihan, tetapi juga faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk memaksimalkan dampak positif pelatihan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sesuai dengan hasil penelitian Ariani *et al.* (2024), Dewi *et al.* (2024), dan Assyahidah *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan pelatihan dengan kinerja. Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis ketujuh, yaitu:

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Pendapatan Rumah Sakit

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam hal pencapaian pendapatan. Pegawai yang berkinerja tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produktivitas dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan pendapatan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai pengaruh kinerja pegawai terhadap pendapatan menjadi sangat penting bagi manajemen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan keuangan.

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja (Rivai & Sagala, 2013). Sementara itu, pendapatan organisasi merupakan hasil dari aktivitas operasional organisasi yang diukur dalam satuan mata uang. Pendapatan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kinerja pegawai, strategi pemasaran, dan kondisi pasar.

Terdapat hubungan positif antara kinerja pegawai dan pendapatan organisasi. Pegawai yang berkinerja tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produktivitas dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan pendapatan organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kinerja pegawai dan pendapatan organisasi (Widodo, 2017).

Salah satu penelitian empiris yang mendukung hubungan positif antara kinerja pegawai dan pendapatan organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2017). Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kinerja pegawai dan pendapatan organisasi pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai upaya, antara lain peningkatan kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian terdahulu Suprasiono & Damayanti (2016), Ridwan *et al.* (2022), dan Fajri (2014) menyimpulkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan perusahaan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis kedelapan, yaitu:

H8: Kinerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis yaitu, Budaya Organisasi, Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Pendapatan Rumah Sakit Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta yang berjumlah 839 orang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 89 orang, diperoleh dengan rumus Slovin. Analisis penelitian ini dilakukan dengan metode adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Opsional Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Item
Budaya Organisasi (X1) Surat Keputusan Direksi PT Rumah Sakit Pelabuhan Nomor: HK.61/1/14/PT RSP-2020	1. Amanah (X1.1)	1) Menjaga kepercayaan (X1.1.1) 2) Bertindak jujur dan bertanggung jawab (X1.1.2)
	2. Kompeten (X1.2)	1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan (X1.2.1) 2) Belajar dan berkembang (X1.2.2)
	3. Harmonis (X1.3)	1) Menghargai perbedaan pendapat (X1.3.1) 2) Menciptakan lingkungan kerja (X1.3.2)
	4. Loyal (X1.4)	1) Mengutamakan kepentingan organisasi (X1.4.1) 2) Bangga menjadi bagian dari organisasi (X1.4.2)
	5. Adaptif (X1.5)	1) Terbuka terhadap perubahan (X1.5.1) 2) Mampu menyesuaikan diri (X1.5.2)
	6. Kolaboratif (X1.6)	1) Bekerja sama dengan rekan kerja (X1.6.1) 2) Kerja sama tim yang baik (X1.6.2)
Pelatihan (X2) Alliger et al. (1997)	1. Reaksi Afektif (<i>Affective Reactions</i>) (X2.1)	1) Senang mengikuti pelatihan (X2.1.1) 2) Menikmati sesi-sesi (X2.1.2) 3) Puas dengan pengalaman pelatihan (X2.1.3) 4) Termotivasi setelah mengikuti pelatihan (X2.1.4) 5) Akan merekomendasikan pelatihan (X2.1.5)
	2. Persepsi Manfaat (<i>Utilitas Perceived</i>) (X2.2)	1) Relevan dengan pekerjaan (X2.2.1) 2) Meningkatkan kinerja (X2.2.2)

Variabel Penelitian	Indikator	Item
		3) Untuk pekerjaan sehari-hari (X2.2.3) 4) Mudah diterapkan di tempat kerja (X2.2.4) 5) Berguna untuk menghadapi tantangan pekerjaan (X2.2.5)
Kepuasan Kerja (Z) Locke (1969)	1. Pemenuhan nilai gaji (<i>Fulfillment of Pay Value</i>) (Z1.1)	1) Sesuai dengan usaha dan tanggung jawab (Z1.1.1) 2) Kompensasi yang diterima adil (Z1.1.2)
	2. Pemenuhan nilai promosi (<i>Fulfillment of Promotion Value</i>) (Z1.2)	1) Mengembangkan karir melalui promosi (Z1.2.1) 2) Proses promosi berjalan secara adil dan transparan (Z1.2.2)
	3. Pemenuhan nilai pekerjaan yang menarik (<i>Fulfillment of Interesting Work Value</i>) (Z1.3)	1) Tugas-tugas menarik dan memotivasi (Z1.3.1) 2) Menggunakan keterampilan dan kemampuan terbaik (Z1.3.2)
	4. Pemenuhan nilai hubungan dengan rekan kerja (<i>Fulfillment of Coworker Relationship Value</i>) (Z1.4)	1) Hubungan kerja yang baik dan suportif (Z1.4.1) 2) Efektif dan saling membantu (Z1.4.2)
	5. Pemenuhan nilai pengawasan yang suportif (<i>Fulfillment of Supportive Supervision Value</i>) (Z1.5)	1) Atasan saya memberikan arahan dan dukungan (Z1.5.1) 2) Atasan memperlakukan dengan adil (Z1.5.2)
Kinerja Pegawai (Y1) Bernardin & Russell (2010)	1. Kualitas Kerja (<i>Quality of Work</i>) (Y1.1)	1) pekerjaan yang akurat dan bebas dari kesalahan (Y1.1.1) 2) memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan (Y1.1.2)
	2. Kuantitas Kerja (<i>Quantity of Work</i>) (Y1.2)	1) menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu (Y1.2.1) 2) mampu menangani volume pekerjaan (Y1.2.2)
	3. Pengetahuan Pekerjaan (<i>Job Knowledge</i>) (Y1.3)	1) memahami tugas dan tanggung jawab (Y1.3.1) 2) memiliki pengetahuan yang cukup (Y1.3.2)
	4. Kerja Sama (<i>Cooperation</i>) (Y1.4)	1) bekerja sama dengan baik (Y1.4.1) 2) bersedia membantu rekan kerja (Y1.4.2)
	5. Inisiatif (<i>Initiative</i>) (Y1.5)	1) sering mengambil inisiatif (Y1.5.1) 2) sering mengajukan ide-ide

Variabel Penelitian	Indikator	Item
Pendapatan Rumah Sakit (Y2) Horngren <i>et al.</i> (2014)	1. Pendapatan Penjualan Bersih (Pendapatan Operasional Rumah Sakit) (Y2.1)	baru (Y1.5.2) 1) Tren pendapatan menunjukkan peningkatan (Y2.1.1) 2) Kualitas layanan memiliki pengaruh besar (Y2.1.2)
	2. Unit yang Terjual (Jumlah Layanan yang Diberikan) (Y2.2)	1) Layanan kesehatan mengalami peningkatan (Y2.2.1) 2) Ketersediaan fasilitas medis (Y2.2.2)
	3. Pendapatan Rata-rata per Pelanggan (Pendapatan Rata-rata per Pasien) (Y2.3)	1) Rata-rata biaya cenderung meningkat (Y2.3.1) 2) Layanan kesehatan yang komprehensif (Y2.3.2)
	4. Pangsa Pasar (Pangsa Pasar Layanan Kesehatan di Wilayah Sekitar) (Y2.4)	1) Posisi pangsa pasar lebih besar (Y2.4.1) 2) Layanan kesehatan mengalami peningkatan (Y2.4.2)
	5. Tingkat Pertumbuhan Pasar (Tingkat Pertumbuhan Kebutuhan Layanan Kesehatan di Wilayah Sekitar) (Y2.5)	1) Layanan kesehatan mengalami pertumbuhan yang pesat (Y2.5.1) 2) Peluang untuk meningkatkan pendapatan (Y2.5.2)
	6. Pendapatan dari Produk/Layanan Baru (Pendapatan dari Layanan/Fasilitas Baru) (Y2.6)	1) Kontribusi pendapatan sangat signifikan (Y2.6.1) 2) Pengembangan dan peluncuran layanan atau fasilitas baru (Y2.6.2)

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT Rumah Sakit Pelabuhan Nomor: HK.61/1/14/PT RSP-2020, Alliger *et al.* (1997), Locke (1969), Bernardin & Russell (2010), Horngren *et al.* (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik Responden

1. No	2. Jenis Kelamin	3. Frekuensi	4. Persentase
5. Profil Jenis Kelamin			
6. 1	7. Laki-laki	8. 39	9. 43.82%
10. 2	11. Perempuan	12. 50	13. 56.18%
14. Total		15. 89	16. 100%
17. No	18. Usia	19. Frekuensi	20. Persentase
21. Profil Usia			
22. 1	23. < 30 tahun	24. 24	25. 26.97%
26. 2	27. 30 - 40 tahun	28. 33	29. 37.08%
30. 3	31. 41 - 50 tahun	32. 21	33. 23.60%
34. 4	35. > 50 tahun	36. 11	37. 12.36%

38. Total		39. 89	40. 100%
41. No	42. Pendidikan Terakhir	43. Frekuensi	44. Persentase
45. Profil Pendidikan Terakhir			
46. 1	47. SLTA sederajat	48. 9	49. 10.11%
50. 2	51. Diploma	52. 34	53. 38.20%
54. 3	55. Sarjana	56. 27	57. 30.34%
58. 4	59. Pascasarjana	60. 19	61. 21.35%
62. Total		63. 89	64. 100%
65. No	66. Masa Kerja	67. Frekuensi	68. Persentase
69. Profil Masa Kerja			
70. 1	71. < 5 tahun	72. 17	73. 19.10%
74. 2	75. 5 - 10 tahun	76. 36	77. 40.45%
78. 3	79. 10 - 15 tahun	80. 19	81. 21.35%
82. 4	83. > 15 tahun	84. 17	85. 19.10%
86. Total		87. 89	88. 100%

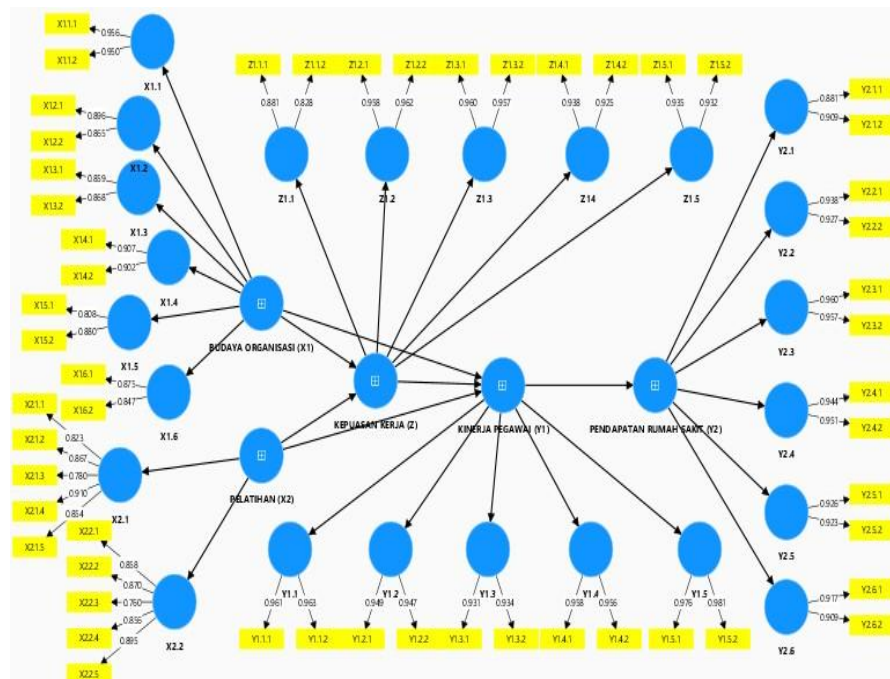
Sumber: Data diolah (2025)

Deskripsi Variabel

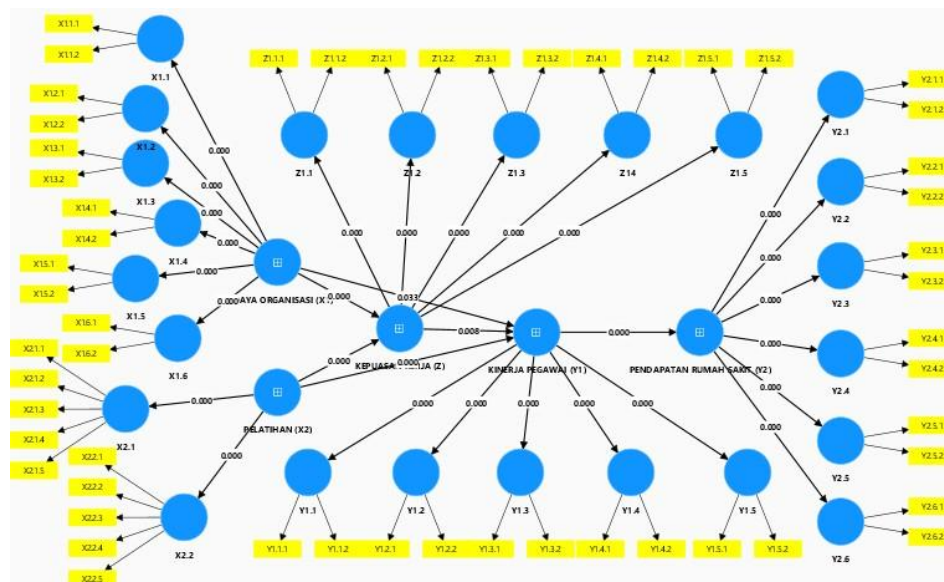
1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Budaya Organisasi (X1) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Amanah (X1.1) adalah sebesar 3.32, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kompeten (X1.2) adalah sebesar 3.19, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Harmonis (X1.3) adalah sebesar 3.20, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Loyal (X1.4) adalah sebesar 3.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Adaptif (X1.5) adalah sebesar 3.26, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kolaboratif (X1.6) adalah sebesar 3.25, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Pelatihan (X2) dijelaskan sebagai berikut:
 1. Nilai rata-rata skor untuk indikator Reaksi Afektif (*Affective Reactions*) (X2.1) adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 2. Nilai rata-rata skor untuk indikator Persepsi Manfaat (*Utilitas Perceived*) (X2.2) adalah sebesar 3.30, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
3. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Z) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pemenuhan nilai gaji (*Fulfillment of Pay Value*) (Z1.1) adalah sebesar 3.40, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pemenuhan nilai promosi (*Fulfillment of Promotion Value*) (Z1.2) adalah sebesar 3.61, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pemenuhan nilai pekerjaan yang menarik (*Fulfillment of Interesting Work Value*) (Z1.3) adalah sebesar 3.58, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pemenuhan nilai hubungan dengan rekan kerja (*Fulfillment of Coworker Relationship Value*) (Z1.4) adalah sebesar 3.54, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pemenuhan nilai pengawasan yang suportif (*Fulfillment of Supportive Supervision Value*) (Z1.5) adalah sebesar 3.83, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- 4. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja Pegawai (Y1) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas Kerja (*Quality of Work*) (Y1.1) adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*) (Y1.2) adalah sebesar 3.40, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) (Y1.3) adalah sebesar 3.60, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerja Sama (*Cooperation*) (Y1.4) adalah sebesar 3.32, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif (*Initiative*) (Y1.5) adalah sebesar 3.74, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- 5. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Pendapatan Rumah Sakit (Y2) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pendapatan Penjualan Bersih (Pendapatan Operasional Rumah Sakit) (Y2.1) adalah sebesar 3.33, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Unit yang Terjual (Jumlah Layanan yang Diberikan) (Y2.2) adalah sebesar 3.51, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pendapatan Rata-rata per Pelanggan (Pendapatan Rata-rata per Pasien) (Y2.3) adalah sebesar 3.75, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pangsa Pasar (Pangsa Pasar Layanan Kesehatan di Wilayah Sekitar) (Y2.4) adalah sebesar 3.65, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Tingkat Pertumbuhan Pasar (Tingkat Pertumbuhan Kebutuhan Layanan Kesehatan di Wilayah Sekitar) (Y2.5) adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pendapatan dari Produk/Layanan Baru (Pendapatan dari Layanan/Fasilitas Baru) (Y2.6) adalah sebesar 3.69, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Outer Model
Sumber: Data diolah (2025)



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Budaya Organisasi (X1) --> Kinerja Pegawai (Y1)	2.132	0.033	Dapat diterima
H2	Pelatihan (X2) --> Kinerja Pegawai (Y1)	4.226	0.000	Dapat diterima
H3	Budaya Organisasi (X1) --> Kepuasan Kerja (Z)	4.134	0.000	Dapat diterima
H4	Pelatihan (X2) --> Kepuasan Kerja (Z)	11.191	0.000	Dapat diterima
H5	Kepuasan Kerja (Z) --> Kinerja Pegawai (Y1)	2.644	0.008	Dapat diterima
H6	Budaya Organisasi (X1) --> Kepuasan Kerja (Z) --> Kinerja Pegawai (Y1)	2.222	0.026	Dapat diterima
H7	Pelatihan (X2) --> Kepuasan Kerja (Z) --> Kinerja Pegawai (Y1)	2.516	0.012	Dapat diterima
H8	Kinerja Pegawai (Y1) --> Pendapatan Rumah Sakit (Y2)	188.090	0.000	Dapat diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 3.21, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai kunci (*core value*) perusahaan yang mencerminkan apa yang harus dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan misi untuk mencapai visi (*the behaviour guidance*) perusahaan, yang selaras dengan nilai-nilai utama Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tergolong sedang. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Saebah & Merthayasa (2023), Pham *et al.* (2024), Putra *et al.* (2024), dan Putra & Ganda (2024) yang menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan identitas yang jelas bagi para pegawai. Identitas ini menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja. Ketika pegawai merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkorelasi dengan tingkat motivasi pegawai yang tinggi (Robbins & Judge, 2017).

Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan bekerja sama dalam tim. Kolaborasi yang efektif meningkatkan efisiensi kerja dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh

Soedjono menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan (Soedjono, 2008).

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.32, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu intervensi atau pengalaman yang dirancang untuk memberikan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, atau mengubah sikap peserta, yang kemudian dievaluasi sebagian berdasarkan reaksi afektif (perasaan) dan persepsi utilitas (kebermanfaatan) dari peserta, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Wambura (2025), Yek *et al.* (2024), Halilintar & Sobirin (2022), dan Ariani *et al.* (2024) yang menyimpulkan pelatihan memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas (kinerja) karyawan.

Pelatihan yang efektif memberikan pegawai keterampilan dan pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur dengan baik secara signifikan meningkatkan kemampuan kerja pegawai (Aguinis & Kraiger, 2009).

Pelatihan menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan pegawai, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih berkomitmen dan berkinerja lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel kemampuan kerja mampu memediasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (Catur, 2021).

Pelatihan yang tepat dapat mengurangi risiko kesalahan dan kecelakaan kerja. Pegawai yang terlatih dengan baik lebih mampu mengidentifikasi dan menghindari potensi bahaya, yang meningkatkan keselamatan dan efisiensi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti, memberikan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Idrus *et al.*, 2022).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 3.21, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai kunci (*core value*) perusahaan yang mencerminkan apa yang harus dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan misi untuk mencapai visi (*the behaviour guidance*) perusahaan, yang selaras dengan nilai-nilai utama Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sadikin *et al.* (2024), Arifin & Farida (2024), Soegiarto *et al.* (2024), Putra *et al.* (2024), Putra & Ganda (2024), dan Wahjoedi (2021) yang menunjukkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang kuat menciptakan nilai dan identitas bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Ketika nilai-nilai individu selaras dengan nilai-nilai organisasi, pegawai merasa lebih terhubung dan memiliki rasa memiliki yang kuat. Rasa memiliki ini meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi (Robbins & Judge, 2017).

Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan dukungan antarpegawai menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan meminta bantuan. Komunikasi dan dukungan yang efektif mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa, Semakin baik budaya yang diterapkan pada organisasi tersebut, maka akan semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.32, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu intervensi atau pengalaman yang dirancang untuk memberikan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, atau mengubah sikap peserta, yang kemudian dievaluasi sebagian berdasarkan reaksi afektif (perasaan) dan persepsi utilitas (kebermanfaatan) dari peserta, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Soegiarto *et al.* (2024), Halilintar & Sobirin (2022), Ariani *et al.* (2024), Dewi *et al.* (2024), dan Assyahidah *et al.* (2024) yang menyimpulkan pelatihan kerja berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan yang efektif meningkatkan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam melaksanakan tugas. Ketika pegawai merasa kompeten, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Aguinis & Kraiger, 2009).

Pelatihan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karir mereka dan meningkatkan rasa nilai diri mereka. Ketika pegawai melihat bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap setia pada organisasi. Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel kemampuan kerja mampu memediasi pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan yang berimbas pada kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang,

tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Afriawanto & Ferine (2023), Nilasari *et al.* (2024), Putra *et al.* (2024), Putra & Ganda (2024), Wahjoedi (2021), Dewi *et al.* (2024), dan Assyahidah *et al.* (2024) yang mengungkapkan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Motivasi ini mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan produktivitas pegawai (Judge *et al.*, 2001).

Kepuasan kerja mendorong pegawai untuk memberikan perhatian lebih pada detail dan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Pegawai yang puas juga lebih cenderung untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kreativitas dan kualitas kerja.

Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja menciptakan rasa loyalitas dan komitmen, yang mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Rahmadhani juga menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 3.21, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai kunci (*core value*) perusahaan yang mencerminkan apa yang harus dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan misi untuk mencapai visi (*the behaviour guidance*) perusahaan, yang selaras dengan nilai-nilai utama Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Putra *et al.* (2024), Putra & Ganda (2024), dan Wahjoedi (2021) yang menyebutkan kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pelatihan adalah sebesar 3.32, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa suatu intervensi atau pengalaman yang dirancang untuk memberikan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, atau mengubah sikap

peserta, yang kemudian dievaluasi sebagian berdasarkan reaksi afektif (perasaan) dan persepsi utilitas (kebermanfaatan) dari peserta, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Ariani *et al.* (2024), Dewi *et al.* (2024), dan Assyahidah *et al.* (2024) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan pelatihan dengan kinerja.

Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Pendapatan Rumah Sakit

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.53, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Pendapatan Rumah Sakit adalah sebesar 3.58, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai moneter produk atau jasa yang ditransfer ke pelanggan selama suatu periode akuntansi, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Kinerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Suprasiono & Damayanti (2016), Ridwan *et al.* (2022), dan Fajri (2014) yang menyimpulkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan perusahaan.

Kinerja pegawai yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Pegawai yang bekerja dengan baik mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan output secara keseluruhan. Hal ini berdampak positif pada pendapatan perusahaan melalui peningkatan volume produksi atau layanan yang diberikan. Kinerja karyawan merupakan kunci utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, modal dan kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat pendapatan (Fajri, 2014).

Pegawai yang berkinerja baik cenderung memberikan perhatian lebih pada kualitas produk atau layanan yang mereka hasilkan. Kualitas yang tinggi meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas pelanggan dan pembelian berulang. Hal ini berkontribusi pada peningkatan pendapatan perusahaan melalui peningkatan penjualan dan reputasi merek. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat penjualan.

Implikasi Teoritis

- a) Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan di sektor kesehatan, khususnya di rumah sakit.
- b) Penelitian ini juga memperkuat teori yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan

karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

- c) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini mendukung teori yang menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.
- d) Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara budaya organisasi dan pelatihan dengan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan budaya organisasi dan pelatihan dengan kinerja karyawan.
- e) Penelitian ini menambahkan bukti bahwa kinerja karyawan berpengaruh langsung terhadap pendapatan sebuah rumah sakit.

Implikasi Praktis

- a) Manajemen Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta perlu fokus pada pengembangan budaya organisasi yang positif dan mendukung. Ini dapat dilakukan melalui pembentukan nilai-nilai organisasi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
- b) Rumah sakit perlu merancang dan melaksanakan program pelatihan yang relevan dan efektif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan perkembangan teknologi di bidang kesehatan.
- c) Manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- d) Dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka akan berpengaruh pula pada pendapatan rumah sakit, oleh karena itu rumah sakit harus mempertahankan kinerja yang baik dari para karyawan.

Keterbatasan Penelitian

- a) Ukuran sampel penelitian mungkin terbatas, sehingga hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.
- b) Metode pengumpulan data yang digunakan mungkin memiliki keterbatasan, seperti bias respons atau kurangnya objektivitas.
- c) Penelitian ini mungkin tidak mempertimbangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, kepemimpinan, atau lingkungan kerja eksternal.
- d) Penelitian ini hanya dilakukan pada satu lokasi yaitu Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta, sehingga hasil penelitian belum tentu bisa disamakan dengan rumah sakit lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afriawanto, D., & Ferine, K. F. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Commitment at BPJS Ketenagakerjaan Branch Offices all Medan Raya Area. *Sibatik Journal*, 2(12), 3845-3858.
- [2] Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. 4th Edition. New York: Pearson.
- [3] Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and employee development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- [4] Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.

-
- [5] Ariani, M., Tamara, D., Malik, A. R., & Darma, D. C. (2024). With Job Satisfaction or Not? The Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Training and Rewards on Employee Productivity. *Innovative and Economics Research Journal*, 12(3), 293-320.
 - [6] Arifin, L. N., & Farida, I. (2024). The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Organizational Commitment on Employees Job Satisfaction at PT. XYZ. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 4(1), 139-150.
 - [7] Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of effect sizes and moderators. *Personnel Psychology*, 56(4), 931-962.
 - [8] Assyahidah, N., Purwidiati, W., Fitriati, A., & Suyoto. (2024). The Role of Job Satisfaction as Mediation on the Influence of Work Life Balance and Training on Job Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 26(6), 92-106.
 - [9] Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.
 - [10] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York City: McGraw-Hill/Irwin.
 - [11] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
 - [12] Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
 - [13] Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2020). *Applied Psychology in Talent Management*. 8th Edition. Thousand Oaks, California: Sage.
 - [14] Catur, Y. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kemampuan Kerja Pada CV. Mega Lestari Plasindo. *Undergraduate thesis*, STIE PGRI Dewantara Jombang.
 - [15] Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
 - [16] Dewi, L. P. A. M., Martadiani, A. A. M., & Suarka, I. B. K. (2024). The Role of Job Satisfaction Mediation in the Influence of PersonJob Fit and Job Training on Employee Performance at Grand Inna Kuta Hotel. *Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS)*, 3(3), 1025-1032.
 - [17] Fajri, A. (2014). Pengaruh Modal dan Kinerja Karyawan Terhadap Tingkat Pendapatan pada Pabrik Genteng Desa Jebres Kecamatan Sruweng Kabupaten Kebumen. *OIKONOMIA*, 3(2), 159-166.
 - [18] Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, design, and evaluation of an effective program*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
 - [19] Halilintar, R., & Sobirin, A. (2022). The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(5), 1-22.
 - [20] Herzberg, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
 - [21] Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
 - [22] Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2014). *Introduction to Management Accounting*. 16th Edition. Pearson Education.
-

-
- [23] Idrus, N., Suhairi, S., & Nurfahmi, N. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 5(1), 71-78.
 - [24] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
 - [25] Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1), 2357-2747.
 - [26] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
 - [27] Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.
 - [28] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
 - [29] Nilasari, B. M., Risqiani, R., Nisfiannoor, M., *et al.* (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance of Educational Staff. *European Journal of Business and Management Research*, 9(3), 148-156.
 - [30] Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. New York City: McGraw-Hill Education.
 - [31] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
 - [32] Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability*, 16(15), 1-18.
 - [33] Putra, I. B. U., & Ganda, I. S. (2024). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Relationship of Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance in The General Section of The Raja Ampat Regional Secretariat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 11(2), 234-251.
 - [34] Putra, I. G. N. R., Sara, I. M., & Sitiari, N. W. (2024). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance (Study at PT. Arta Boga Cemerlang Gianyar Branch). *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science (IJESSS)*, 5(3), 632-647.
 - [35] Ridwan, A., Hasan, J. A., Sofyan, A. (2022). Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Dalam Pelayanan Publik Pada Masa New Normal di Kota Sorong. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 2(2), 61-71.
 - [36] Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
 - [37] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Edition. New York: Pearson.
 - [38] Sadikin, M. R., Junaedi., & Desnatria. (2024). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 3(2), 133-141.
 - [39] Saebah, N., & Merthayasa, A. (2023). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable.

- IJSSR: International Journal of Social Service and Research*, 4(3), 744-751.
- [40] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- [41] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: Wiley & Sons.
- [42] Soedjono. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 113-122.
- [43] Soegiarto, I., Sihite, M., & Usmany, P. (2024). The Influence of Training and Development Programs, Job Autonomy, and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business, Law, and Education (IJBLE)*, 5(2), 1577-1583.
- [44] Suprasiono., & Damayanti, K. (2016). Meningkatkan Pendapatan Ditinjau dari Kinerja Karyawan sebagai dampak Kepemimpinan dan Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada BPR Nusumma Jatim Cabang Godang Malang). *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 1(1), 78-91.
- [45] Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A meta-analytic investigation of determinants and consequences of training and development. *Personnel Psychology*, 60(4), 871-907.
- [46] Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(2021), 2053-2060.
- [47] Wambura, J. C. (2025). A Literature Review on the Influence of Training on Improving Employee Performance. *AJER: African Journal of Empirical Research*, 6(1), 554-559.
- [48] Widodo, S. (2017). Pengaruh kinerja karyawan terhadap pendapatan perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(1), 1-10.
- [49] Yek, S. L., Ki, Y. P., & Lim, A. S. S. (2024). The Influence of Training and Development Towards Employee Performance and Turnover Intention Among Millennials in Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices (IJEMP)*, 7(28), 39-62.