

The Influence of Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable at Bhayangkara Trijata Hospital Denpasar

Gusti Ngurah Adhitya Mahendra

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar

Corresponding Author: Gusti Ngurah Adhitya Mahendra aasisten4@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, SEM-PLS

Received : 15 June

Revised : 20 July

Accepted: 31 August

©2026 Mahendra: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This study examines the effect of work motivation and organizational culture on employee performance, as well as the mediating role of job satisfaction at Bhayangkara Trijata Denpasar Hospital. The study uses a quantitative approach with 86 employees selected through purposive sampling. Data were collected from April to June 2026 and analyzed using SEM-PLS with SmartPLS 4.0. The results show that organizational culture has a significant positive effect on performance and job satisfaction, while work motivation only has a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction does not significantly affect performance and does not mediate the effect of work motivation or organizational culture on performance. The findings emphasize that strengthening organizational culture is a more direct path to improving hospital employee performance

Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar

Gusti Ngurah Adhitya Mahendra

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar

Corresponding Author: Gusti Ngurah Adhitya Mahendra aasisten4@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, SEM-PLS

Received : 15 June

Revised : 20 July

Accepted: 31 August

©2026 Mahendra: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta peran mediasi kepuasan kerja pada Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 86 pegawai yang dipilih melalui *purposive sampling*. Data dikumpulkan pada April – Juni 2026 dan dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak memediasi pengaruh motivasi kerja maupun budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi merupakan jalur yang lebih langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai rumah sakit

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan. Kinerja pegawai tidak hanya tercermin pada kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga pada kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas pelaksanaan tugas, serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Alqarni et al., 2023). Kinerja sumber daya manusia, berkaitan dengan kualitas layanan dan kepuasan pasien. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam menjaga mutu pelayanan rumah sakit (Fitriardi & Prasetyo, 2025). Hal ini semakin relevan karena kebutuhan terhadap pelayanan kesehatan bersifat berkelanjutan dan cenderung meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk (OECD, 2023; World Health Organization, 2021).

Permasalahan kinerja pelayanan juga ditemukan pada Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Data tahun 2025 menunjukkan bahwa beberapa indikator mutu pelayanan belum stabil. Kepatuhan kebersihan tangan pada Januari – April berada pada kisaran 86,8% – 90,5%. Kepatuhan waktu visit Dokter Penanggung Jawab Pelayanan (DPJP) berada pada kisaran 80,25% – 92,17%. Kepuasan pasien dan keluarga juga masih berada pada kisaran 90,63% – 94%. Selain itu, kunjungan rawat jalan mengalami fluktuasi dari 16.646 kunjungan pada Januari menjadi 8.767 pada April. Kunjungan rawat jalan ini kemudian meningkat menjadi 12.395 pada Juli dan kembali berfluktuasi hingga akhir tahun. Hasil wawancara awal dengan pihak manajemen menunjukkan masih terdapat persoalan dalam konsistensi penerapan SOP, kedisiplinan, koordinasi antarunit, dan internalisasi nilai pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan kinerja rumah sakit tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pelayanan, tetapi juga faktor internal organisasi dan perilaku kerja pegawai (Ghazaly et al., 2024).

Hasil prasurvei terhadap 20 pegawai juga menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan pada kinerja pelayanan. Sebanyak 30% responden menunjukkan kondisi motivasi kerja yang belum optimal, 40% menunjukkan permasalahan pada budaya organisasi, 30% belum merasakan kepuasan kerja secara optimal. Dengan hasil ini, rata-rata 33,3% pegawai masih mengalami kendala berkaitan dengan pencapaian target, ketepatan waktu, serta kesesuaian hasil kerja dengan standar. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang relevan untuk menjelaskan variasi kinerja pegawai. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi usaha dan perilaku individu dalam bekerja (Good et al., 2022), termasuk arah, intensitas, serta ketekunan usaha dalam mencapai hasil kerja (Van Iddekinge et al., 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Amri et al., 2021; Irawan et al., 2024; Nasution & Falahi, 2022). Akan tetapi, studi Raifilsa dan Wahyuningtyas (2023) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain motivasi, budaya organisasi berperan dalam membentuk cara pegawai berpikir, berinteraksi, dan menjalankan pekerjaan melalui nilai, norma, serta keyakinan yang dianut bersama (Cicea et al., 2022; Demissie et al., 2022).

Budaya yang kuat dapat mendukung koordinasi, kerja sama, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi pelayanan. Ghazaly et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Akan tetapi, hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja juga belum menunjukkan pola yang seragam. Dameria dan Ekawati (2022), Hutabarat dan Lubis (2023), Mukarramah dan Saroyo (2023), dan Shavira dan Febrian (2023) menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sementara itu, Hamsal (2021) menunjukkan hasil penelitian yang berbeda. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dapat bergantung pada karakteristik dan konteks organisasi.

Kepuasan kerja menjadi penting karena merefleksikan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan dan pengalaman yang diperoleh selama bekerja (Williams & Thomas, 2024). Pada organisasi pelayanan kesehatan, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan, dukungan organisasi, hubungan interpersonal, serta karakteristik pekerjaan (Huynh et al., 2024). Secara konseptual, kepuasan kerja juga dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan faktor individual dan organisasional dengan kinerja. Sholikhah et al. (2021), Akbar et al. (2025), serta Wiratama dan Santoso (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan dalam menjembatani pengaruh motivasi maupun budaya organisasi terhadap kinerja. Sebaliknya, Halu et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu mampu memediasi hubungan motivasi kerja dan kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja dapat berbeda menurut konteks organisasi.

Motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik (Raifilisa & Wahyuningtyas, 2023). Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja juga berbeda antarorganisasi (Hamsal, 2021; Hutabarat & Lubis, 2023). Kepuasan kerja tidak dapat diasumsikan selalu menjadi mekanisme mediasi pada setiap konteks organisasi. Berdasarkan fenomena dan kesenjangan empiris tersebut, penelitian ini menguji secara simultan pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

TINJAUAN PUSTAKA

Goal Setting Theory

Goal Setting Theory menjelaskan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat mengarahkan perhatian, meningkatkan usaha dan ketekunan, serta mendorong individu mengembangkan strategi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Locke & Latham, 2013). Efektivitas tujuan juga dipengaruhi oleh komitmen terhadap tujuan dan umpan balik yang memungkinkan pegawai mengevaluasi serta memperbaiki capaiannya. Teori tersebut memberikan dasar untuk menjelaskan bahwa motivasi kerja mendorong pegawai mengarahkan usaha pada pencapaian sasaran, sedangkan budaya organisasi menyediakan nilai, norma, komunikasi, dan pola kerja yang mendukung pencapaian tujuan. Kepuasan kerja selanjutnya merefleksikan evaluasi positif pegawai terhadap pengalaman kerja yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja. *Goal*

Setting Theory menjadi landasan untuk menjelaskan hubungan motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan intensitas dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Pegawai dengan motivasi yang baik cenderung mengarahkan usaha lebih besar sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Basyid (2024) menyatakan bahwa peningkatan motivasi kerja secara signifikan diikuti peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh Praditya et al. (2025), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Sitopu et al. (2021) juga menunjukkan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai. Semakin baik dorongan kerja yang dimiliki pegawai, semakin besar kecenderungan pegawai untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan.

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, keyakinan, dan praktik bersama yang memberikan pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir dan berperilaku (Cicea et al., 2022). Budaya yang terinternalisasi dengan baik dapat menciptakan konsistensi perilaku, memperkuat kerja sama, serta mengarahkan pegawai pada pencapaian tujuan organisasi. Wiratama et al. (2022) dan Maduningtias et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Putri et al. (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung kerja sama, inovasi, keadilan, dan transparansi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Budaya organisasi dapat menjadi mekanisme organisasional yang secara langsung mengarahkan perilaku dan kinerja pegawai.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi tidak hanya berhubungan dengan besarnya usaha pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dengan bagaimana pegawai mengevaluasi pengalaman kerjanya. Dorongan untuk mencapai tujuan, pengakuan, kesempatan berkembang, serta dukungan organisasi dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Shavira dan Febrian (2023) menunjukkan adanya hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Sementara itu, Lawren dan Ekawati (2023) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama diperoleh Akbar et al. (2025) pada pegawai nonmedis rumah sakit. Semakin baik motivasi kerja pegawai, semakin positif pula evaluasi mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang mendukung komunikasi, kerja sama, kesamaan nilai, dan kejelasan perilaku kerja dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pegawai. Wiratama dan Santoso (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk pengalaman kerja melalui nilai dan pola perilaku yang berlaku dalam organisasi. Hutabarat dan Lubis (2023), Dameria dan Ekawati (2022), dan Mukarramah dan Saroyo (2023) juga menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Lingkungan organisasi yang mendukung penerapan nilai dan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan dan dapat memengaruhi sikap serta perilaku kerja. Pegawai yang memperoleh pengalaman kerja positif cenderung memiliki keterikatan yang lebih baik terhadap tugas dan organisasi. Salsabilla dan Suryawan (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat Suryadi dan Karyono (2022), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. Ningmabin dan Adi (2022) juga menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang menjelaskan kinerja karyawan. Kepuasan terhadap pekerjaan diperkirakan mendorong pegawai menunjukkan perilaku dan pencapaian kerja yang lebih baik.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui pengalaman psikologis positif terhadap pekerjaan. Pegawai yang memperoleh dorongan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan dukungan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya dapat mendorong pencapaian kinerja. Akbar et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja. Kepuasan kerja ditempatkan sebagai mekanisme psikologis yang memungkinkan motivasi kerja diterjemahkan menjadi perilaku dan pencapaian kerja yang lebih baik.

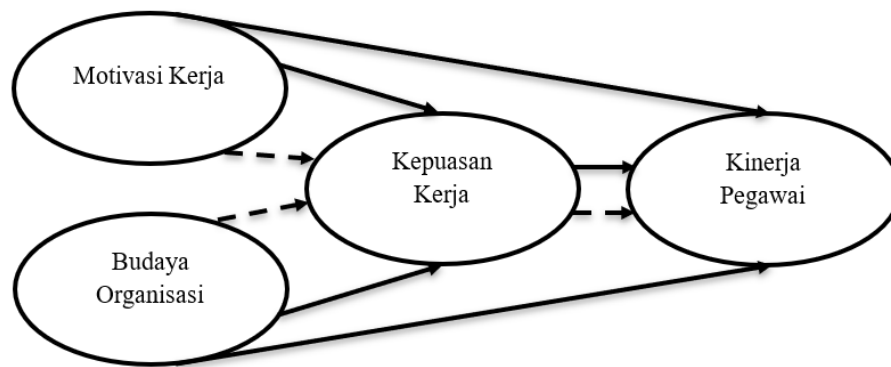
H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih terarah dan kondusif, sehingga meningkatkan pengalaman positif pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang terbentuk selanjutnya dapat mendorong sikap dan perilaku yang mendukung

pencapaian kinerja. Wiratama dan Santoso (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi tersebut memberikan dasar bahwa nilai, norma, pola perilaku, dan lingkungan organisasi yang mendukung dapat meningkatkan kinerja melalui pembentukan kepuasan kerja pegawai.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Conceptual Framework

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar pada April–Juni 2026. Pendekatan eksplanatori digunakan karena penelitian diarahkan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian (Sugiyono, 2022).

Populasi penelitian terdiri atas 121 pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Sampel ditentukan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pegawai berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), non-dokter, dan memiliki masa kerja minimal lima tahun, sehingga diperoleh 86 responden. Pegawai non-dokter dipilih karena kelompok tersebut terlibat secara berkelanjutan dalam kegiatan operasional dan pelayanan rumah sakit serta berinteraksi langsung dengan sistem kerja, kebijakan manajemen, dan budaya organisasi. Kriteria masa kerja minimal lima tahun digunakan agar responden telah memiliki pengalaman yang memadai untuk memahami nilai organisasi, pola kerja, sistem manajemen, serta kondisi pekerjaan yang menjadi objek penilaian dalam penelitian.

Data primer diperoleh melalui kuesioner, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal rumah sakit yang relevan. Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 (*sangat tidak setuju*) sampai 5 (*sangat setuju*) (Sugiyono, 2022). Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Tabel 1). Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel.

Tabel 1. Variabel yang Digunakan

Variabel	Kode	Indikator	Sumber
Motivasi Kerja	X.1	Balas jasa (X.1.1); kondisi kerja (X.1.2); fasilitas kerja (X.1.3); prestasi kerja (X.1.4); pengakuan dari atasan (X.1.5); pekerjaan itu sendiri (X.1.6)	Nurjaya (2021)
Budaya Organisasi	X.2	Nilai dan keyakinan organisasi (X.2.1); kepemimpinan (X.2.2); komunikasi organisasi (X.2.3); sistem dan struktur organisasi (X.2.4); lingkungan kerja (X.2.5); sosialisasi organisasi (X.2.6)	Almutairi et al. (2022)
Kepuasan Kerja	Y.1	Kepuasan terhadap pekerjaan (Y.1.1); kepuasan terhadap gaji (Y.1.2); kepuasan terhadap promosi (Y.1.3); kepuasan terhadap pengawasan (Y.1.4); kepuasan terhadap rekan kerja (Y.1.5)	Afandi (2021)
Kinerja Pegawai	Y.2	Kualitas kerja (Y.2.1); kuantitas kerja (Y.2.2); tanggung jawab (Y.2.3); kerja sama (Y.2.4); inisiatif (Y.2.5)	Marsudi et al. (2021)

HASIL PENELITIAN

Penelitian melibatkan 86 pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar dan seluruh kuesioner yang didistribusikan dapat digunakan dalam analisis. Responden didominasi perempuan sebesar 61,6%, kelompok usia 31–40 tahun sebesar 43,0%, pendidikan DIII sebesar 52,3%, dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebesar 67,4%. Budaya organisasi dan kinerja pegawai memperoleh rata-rata paling tinggi, sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja juga berada dalam kategori sangat baik.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Pengujian meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk. Hasil menunjukkan bahwa nilai *outer loading* berada pada rentang 0,654–0,935. Sebagian besar indikator memiliki *loading* di atas 0,70. Dua indikator, yaitu X.1.1 dan Y.1.2, masing-masing memiliki *loading* sebesar 0,654 dan 0,693, tetapi tetap dipertahankan karena berada di atas batas minimum yang digunakan dalam penelitian serta konstruk tetap memenuhi persyaratan AVE dan reliabilitas.

Tabel 2. Measurement Model Evaluation

Konstruk	Rentang Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi Kerja	0,654–0,902	>0,50	0,888	0,915	Valid dan reliabel
Budaya Organisasi	0,816–0,913	>0,50	0,936	0,949	Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	0,693–0,881	>0,50	0,863	0,902	Valid dan reliabel
Kinerja Pegawai	0,833–0,935	>0,50	0,947	0,959	Valid dan reliabel

Seluruh konstruk memiliki *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Pengujian *cross loading* juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Dengan

demikian, model pengukuran memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas sehingga dapat dilanjutkan ke evaluasi model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural digunakan untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan. Model dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikator indikator itemnya. Evaluasi model struktural dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2).

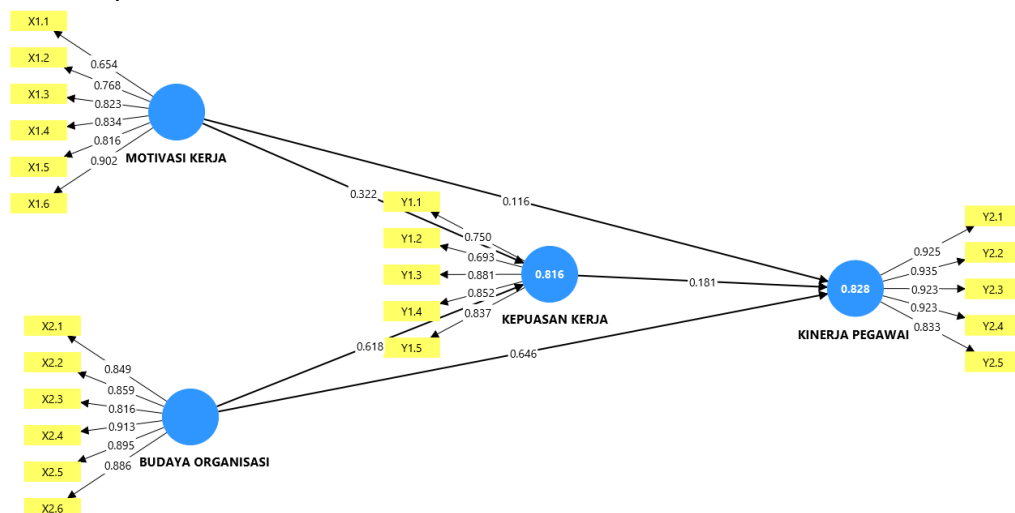
Tabel 3. Structural Model Evaluation

Variabel Endogen	R^2	Adjusted R^2	Q^2 predict	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,816	0,811	0,791	Daya jelas tinggi; relevansi prediktif positif
Kinerja Pegawai	0,828	0,822	0,798	Daya jelas tinggi; relevansi prediktif positif

Nilai R^2 kepuasan kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi mampu menjelaskan 81,6% variasi kepuasan kerja. Sementara itu, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 82,8% variasi kinerja pegawai. Nilai Q^2 predict kedua konstruk endogen juga lebih besar dari nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel perantara (mediasi) yang menghubungkan variabel bebas dengan variabel terikat. Hubungan dinyatakan signifikan pada taraf 5% apabila *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.



Gambar 2. Hasil Bootstrapping Pada SmartPLS 4.0

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tiga dari tujuh hipotesis memperoleh dukungan empiris. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta menjadi hubungan langsung dengan

koefisien terbesar dalam model. Motivasi kerja dan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada pengujian mediasi, pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Pola yang sama ditemukan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak terbukti berperan sebagai mediator pada kedua hubungan tersebut.

Tabel 4. *Hypothesis Testing Results*

Hipotesis	Hubungan	β	<i>t-statistic</i>	<i>p-value</i>	Keputusan
H1	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,116	0,744	0,457	Tidak didukung
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,646	3,813	<0,001	Didukung
H3	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,322	2,288	0,022	Didukung
H4	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,618	4,534	<0,001	Didukung
H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,181	1,058	0,29	Tidak didukung
H6	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,058	0,894	0,372	Tidak didukung
H7	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,112	1,003	0,316	Tidak didukung

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya dorongan pegawai untuk bekerja tidak dengan sendirinya menghasilkan peningkatan kinerja. Pada organisasi pelayanan kesehatan, pencapaian kinerja tidak hanya bergantung pada kemauan individual, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem kerja, kompetensi, pembagian tugas, kepemimpinan, fasilitas, koordinasi antarunit, serta kepatuhan terhadap SOP. Pegawai dapat memiliki motivasi yang baik, tetapi aktualisasi motivasi tersebut menjadi kinerja tetap membutuhkan dukungan sistem organisasi yang memadai. Hasil penelitian sejalan dengan Raifilsa dan Wahyuningtyas (2023) yang menunjukkan bahwa kondisi motivasi yang baik tidak selalu diikuti pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi, hasil penelitian ini berbeda dengan Sitopu et al. (2021) dan Praditya et al. (2025) yang menemukan bahwa motivasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan motivasi dan kinerja bersifat kontekstual, khususnya pada rumah sakit yang memiliki standar kerja dan prosedur pelayanan yang ketat.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Nilai, norma, aturan, komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, dan kebiasaan kerja yang dipahami bersama memberikan pedoman mengenai perilaku yang diharapkan organisasi. Pada lingkungan rumah sakit, budaya organisasi menjadi sangat penting karena pegawai dituntut menjaga kualitas pelayanan, ketepatan waktu, koordinasi antarunit, kepatuhan terhadap SOP, dan tanggung jawab terhadap pasien. Hasil ini juga mendukung *Goal Setting Theory*, dimana tujuan dan standar kerja yang jelas akan lebih efektif ketika didukung oleh lingkungan organisasi yang mampu mengarahkan perilaku pegawai pada tujuan yang sama. Hasil tersebut konsisten dengan Wiratama et al. (2022) dan Putri et al. (2024) yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam pembentukan kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Motivasi lebih dahulu berkaitan dengan respons psikologis pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memperoleh pengakuan, dukungan, kesempatan berkembang, dan dorongan untuk mencapai tujuan cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif. Kondisi tersebut penting karena pegawai menghadapi pekerjaan yang menuntut ketekunan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan konsistensi pelayanan. Hasil penelitian ini mendukung Shavira dan Febrian (2023) dan Akbar et al. (2025), yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja diikuti peningkatan kepuasan kerja. Hal tersebut menegaskan bahwa program motivasi tetap relevan dalam pengelolaan SDM, meskipun pada penelitian ini motivasi belum secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Budaya yang jelas dan konsisten dapat menciptakan keteraturan, kesamaan persepsi, hubungan kerja yang lebih baik, dan lingkungan yang lebih kondusif. Ketika pegawai memahami nilai dan aturan organisasi serta memperoleh dukungan melalui komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan yang baik, mereka cenderung memberikan evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. (Dameria & Ekawati, 2022; Mukarramah & Saroyo, 2023). Hasil penelitian relevan dengan konteks rumah sakit karena penguatan komunikasi, koordinasi, kepemimpinan, dan internalisasi nilai pelayanan tidak hanya membantu mengarahkan perilaku pegawai, tetapi juga membentuk pengalaman kerja yang lebih positif.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya belum tentu secara otomatis menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Pada rumah sakit, kinerja sangat dipengaruhi oleh tuntutan pelayanan, kompetensi, beban kerja, kedisiplinan, sistem kerja, fasilitas, koordinasi, supervisi, dan kepatuhan

terhadap SOP. Kepuasan kerja dengan demikian merupakan kondisi psikologis yang positif, tetapi belum cukup untuk menjadi faktor penentu langsung terhadap pencapaian kinerja. Hasil penelitian berbeda dengan hasil Salsabilla dan Suryawan (2022), Suryadi dan Karyono (2022), serta Ningmabin dan Adi (2022), yang menunjukkan pengaruh positif kepuasan terhadap kinerja. Sebaliknya, pola hasil penelitian ini sejalan dengan Fitri et al. (2026), yang juga menemukan bahwa kondisi kepuasan kerja yang positif belum menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan temuan memperkuat adanya *research gap* mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja pada konteks organisasi yang berbeda.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Meskipun motivasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan kepuasan tersebut tidak diteruskan menjadi peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi dalam konteks penelitian lebih kuat memengaruhi bagaimana pegawai merasakan pekerjaannya daripada bagaimana kondisi psikologis tersebut kemudian diterjemahkan menjadi hasil kerja. Kinerja aktual masih membutuhkan dukungan kompetensi, sistem kerja, fasilitas, kepemimpinan, pembagian pekerjaan, serta penerapan SOP. Hasil tersebut berbeda dengan Akbar et al. (2025) yang menemukan peran mediasi kepuasan kerja, tetapi sejalan dengan Halu et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu mampu menjembatani hubungan motivasi dan kinerja. Mekanisme mediasi kepuasan kerja bersifat kontekstual dan tidak dapat diasumsikan berlaku pada seluruh organisasi.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja juga tidak terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Temuan ini penting karena budaya organisasi justru mampu memengaruhi kinerja secara langsung. Nilai, norma, komunikasi, kerja sama, orientasi pelayanan, serta kepatuhan terhadap aturan dapat langsung mengarahkan perilaku pegawai tanpa harus terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja. Pada Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar, budaya organisasi tampaknya berfungsi sebagai mekanisme langsung pembentuk perilaku kerja. Pegawai dapat menunjukkan kinerja yang sesuai standar karena memahami aturan, nilai pelayanan, dan tuntutan organisasi, meskipun kepuasan yang dirasakan bukan faktor utama yang meneruskan pengaruh tersebut. Hal ini berbeda dengan Wiratama dan Santoso (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan budaya organisasi dan kinerja. Perbedaan tersebut memperkuat kontribusi penelitian bahwa peran kepuasan kerja sebagai mediator sangat bergantung pada karakteristik dan sistem kerja organisasi.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang paling konsisten dalam menjelaskan kinerja pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja. Sebaliknya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja maupun budaya organisasi terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks rumah sakit, peningkatan kinerja lebih kuat berkaitan dengan nilai, norma, komunikasi, kepemimpinan, sistem kerja, kerja sama, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi daripada melalui mekanisme kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, manajemen Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar perlu memprioritaskan penguatan budaya organisasi melalui komunikasi dan koordinasi antarunit yang lebih konsisten, keteladanan pimpinan, internalisasi nilai pelayanan, penguatan kerja sama, serta penerapan SOP secara disiplin. Budaya organisasi perlu diterjemahkan ke dalam perilaku kerja sehari-hari sehingga nilai organisasi tidak hanya dipahami secara normatif, tetapi juga tercermin dalam kualitas dan konsistensi pelayanan.

Pada aspek motivasi kerja, manajemen tetap perlu memberikan penghargaan terhadap pencapaian pegawai, pengakuan atas kontribusi kerja, kesempatan pengembangan kompetensi dan karier, serta umpan balik yang berkelanjutan. Meskipun motivasi belum terbukti meningkatkan kinerja secara langsung, motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan motivasi sebaiknya dipadukan dengan kejelasan standar kerja, peningkatan kompetensi, supervisi, fasilitas kerja, dan sistem evaluasi kinerja. Sementara itu, kepuasan kerja perlu tetap dipelihara melalui penciptaan kondisi kerja yang nyaman, hubungan antarrekan kerja yang baik, pengawasan yang suportif, kesempatan pengembangan karier, serta perhatian terhadap aspek kompensasi. Akan tetapi, kepuasan kerja tidak sebaiknya dijadikan satu-satunya dasar dalam strategi peningkatan kinerja karena penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan belum mampu memberikan pengaruh langsung maupun menjadi mediator terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan kepuasan perlu berjalan bersama dengan penguatan budaya organisasi dan sistem kerja yang secara langsung mendukung pencapaian kinerja.

PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu rumah sakit dengan jumlah responden 86 pegawai dan karakteristik sampel yang relatif homogen, yaitu pegawai PNS non-dokter dengan masa kerja minimal lima tahun. Mayoritas responden juga memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun sehingga variasi pengalaman kerja relatif terbatas. Selain itu, pengumpulan data dilakukan dalam satu periode tertentu sehingga belum dapat menggambarkan perubahan motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan pada beberapa rumah sakit atau institusi pelayanan kesehatan dengan karakteristik kepemilikan dan sumber daya manusia yang berbeda serta melibatkan responden yang lebih heterogen. Model penelitian juga dapat dikembangkan dengan mempertahankan motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, kemudian menambahkan variabel yang secara teoritis dapat menjelaskan mengapa kepuasan kerja belum mampu diterjemahkan menjadi kinerja, seperti kepemimpinan, kompetensi, beban kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, atau komitmen organisasi. Penggunaan desain longitudinal juga dapat dipertimbangkan untuk menguji perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Akbar, I., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan non medis pada RSUD Asembagus Situbondo dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(10), 2256–2273.
- 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(S2), 1–7.
- Alqarni, S., Hamsan, H., Rasdi, R. M., & Abdul Rahman, H. (2023). A systematic literature review on job performance in diverse organizations from 2010 to 2023. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(18). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i18/19960>
- Amri, A., Ramadhi, R., & Ramdani, Z. (2021). Effect of organization commitment, work motivation and work discipline on employee performance (Study at PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88–99.
- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43.

- Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational culture: A concept captive between determinants and its own power of influence. *Sustainability*, 14(4), 2021.
- 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.
- Demissie, M. M., Hailu, A. G., & Wondimu, H. (2022). An investigation of organizational culture of higher education: The case of Hawassa University. *Education Research International*, 2022, Article 1222779.
- Fitri, Y. T., Afuan, M., & Saputra, D. (2026). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 3(3), 1528–1544. <https://doi.org/10.62379/jebd.v3i3.4224>
- Fitriardi, S., & Prasetyo, I. (2025). Inovasi layanan, kinerja karyawan, kepuasan pasien dan kualitas layanan pada rumah sakit. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 8(2), 250–264.
- Ghazaly, A. R. M., Syahrani, S., & Isfarudi, I. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Ekonomika*45, 12(1), 94–106.
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 586–614.
- Halu, M. M., Rianti, E., Hatani, L., & Juharsah. (2025). Job satisfaction as a mediator between work motivation, teamwork, and employee performance: A study at Puskesmas Mokoau, Kendari. *Khazanah Sosial*, 7(2). <https://doi.org/10.15575/ks.v7i2.47364>
- Hamsal, M. (2021). The effect of organizational culture on job satisfaction. *International Journal of Management*, 12(3).
- Hutabarat, R. A., & Lubis, E. F. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Alfa Scorpii Yamaha Pematang Reba Kabupaten Indragiri Hulu. *JIABIS: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis dan Sosial*, 1(3), 1–11.

- Huynh, C. M., Nguyen, C. H., Le, K. N. D., Tran, P. T. N., & Nguyen, P. M. (2024). Job satisfaction within the grassroots healthcare system in Vietnam's key industrial region—Binh Duong Province: Validating the Vietnamese version of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Scale. *Healthcare*, 12(4), 432.
- Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., & Darmanto, D. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi dan Lingkungan*, 7(2), 280–286.
- Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT TSA di Bogor. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 149–158.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Maduningtias, L., Narimawati, U., Affandi, A., Priadana, S., & Erlangga, H. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Pristama Kebayoran Lama. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1206–1213.
- Marsudi, M., Yuritanto, Y., & Armansyah, A. (2021). Hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai Koperasi Sawit Mahato Jaya. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(12), 2661–2664.
- Mukarramah, & Saroyo. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada PDAM Kabupaten Hulu Sungai Utara). *JAPB: Jurnal Administrasi Publik dan Bisnis*, 6(2), 612–624.
- Nasution, F. R., & Falahi, A. (2022). The effect of skills, work motivation and organizational commitment against employee productivity PT. Indomarco Prismatama Medan Branch Area Tanjung Morawa. *International Journal of Economics (IJEK)*, 1(2), 339–346.
- Ningmabin, P. M., & Adi, A. N. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 1(3), 259–268.
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 60–74.
- OECD. (2023). *Health at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.

- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 2(1), 46–54.
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310.
- Raifilsa, R., & Wahyuningtyas, R. (2023). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan UPTD Puskesmas Sukaraja. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 15(2), 116–129.
- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137–146.
- Shavira, A. V., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 1010–1022.
- Sholikhah, T. R., Suyoto, Mahjudin, Daeng GS, A., & Permana, F. A. (2021). The role of job satisfaction in organizational culture and work motivation on improving performance. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 8(1).
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryadi, S., & Karyono, K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan PT. Keihin Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 85–95.
- Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Aguinis, H., Lang, J. W. B., & Lievens, F. (2023). Work effort: A conceptual and meta-analytic review. *Journal of Management*, 49(1), 1–36.
- Williams, C. E., & Thomas, J. S. (2024). The role of discrete emotions in job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45, 97–116.
- Wiratama, R. A. A., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2022). Pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. *Emas*, 3(8), 190–199.

Wiratama, W. J., & Santoso, T. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi terhadap karyawan PT. Bhumi Phala Perkasa. *Agora*, 10(1), 358431.

World Health Organization. (2021). *Tracking universal health coverage: 2021 global monitoring report*. World Health Organization.