

**PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI RUMAH SAKIT PUSAT
PERTAMINA JAKARTA**

**Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



**Disusun oleh:
Hery Emria
20402400210**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS
LAYANAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
DI RUMAH SAKIT PUSAT PERTAMINA JAKARTA**

Disusun Oleh:

**Hery Emria
NIM: 20402400210**

Telah dipertahankan
di depan penguji
Pada tanggal 17 Juli

Semarang, Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Prof. Nurhidayati SE., M.Si., Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI RUMAH SAKIT PUSAT
PERTAMINA JAKARTA**

Disusun Oleh:

Hery Emria

NIM: 20402400210

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal 17 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,

Penguji I,



Prof. Nurhidayati SE., M. Si., Ph. D
NIK. 0608026502



Prof. Dr. Hj. Alifah Ratnawati, S.E., M.M
NIK. 210489019

Penguji II,



Prof. Dr. Hendar, S. E., M. Si.
NIK. 210499041

Tesis ini telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen, Tanggal 17 Juli 2025
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hery Emria
NIM 20402400210
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Peran Kompetensi Sumber daya manusia (SDM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas layanan di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini

Semarang, 17 Juli 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

Hery Emria

NIK.210499043

NIM. 20402400210

LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hery Emria
NIM : 20402400210
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI RUMAH SAKIT PUSAT PERTAMINA JAKARTA

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk di simpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Penyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 17 Juli 2025
Yang membuat pernyataan



Hery Emria
NIM.20402400210

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia - Nya kepada kita semua, dan tak lupa pula kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian yang berjudul “Integrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Manajemen Rumah Sakit Untuk Meningkatkan Kepuasan Pasien”. Dalam penyelesaian Proposal Penelitian ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen pembimbing. Untuk itu saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Nurhidayati SE., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian Proposal Penelitian ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Siti Sumiati selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Seluruh staff Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan terbaik
6. Kepada orang tua, istri, anak dan keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan baik doa maupun motivasi.
7. Seluruh teman seperjuangan kelas MM 80F dan sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan, penulis mengucapkan terima kasih telah memberikan dukungan

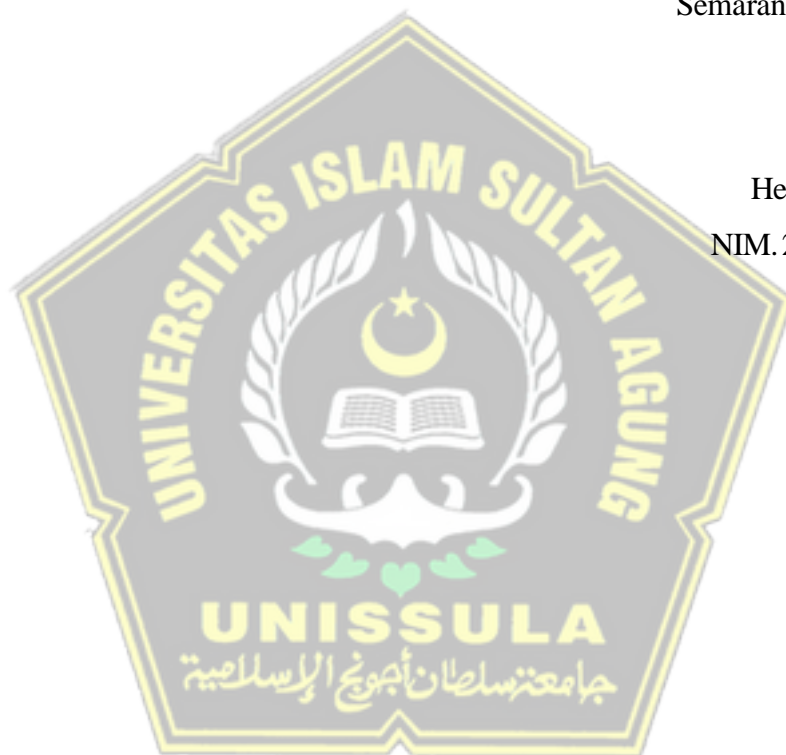
sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan Proposal Penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga Proposal Penelitian ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Juli 2025

Hery Emria

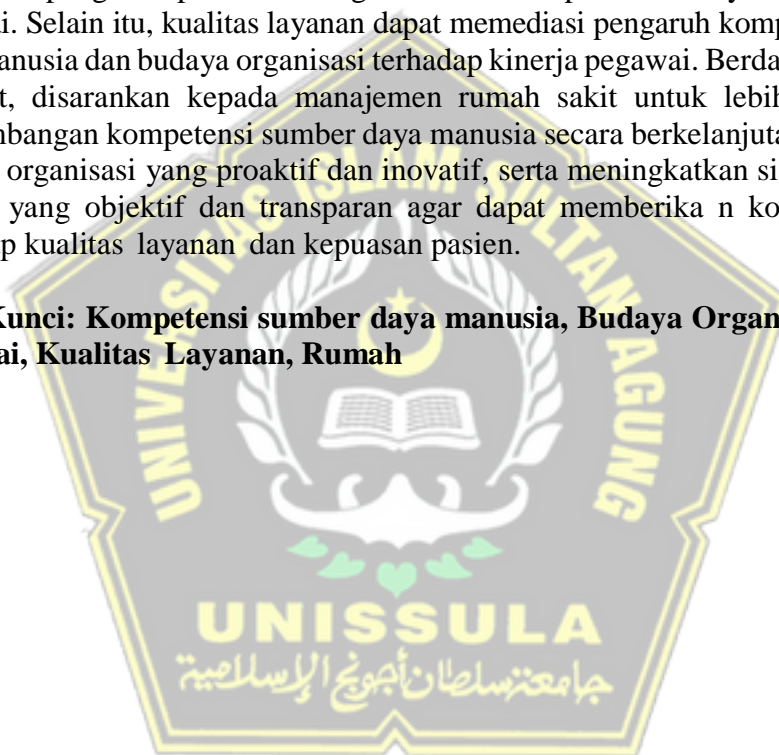
NIM. 2040240021



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas layanan di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan sangat bergantung pada kualitas SDM dan budaya kerja yang mendukung kepuasan pasien serta efektivitas operasional. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Sampel penelitian sebanyak 235 responden yang merupakan pegawai di RSPP Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan dan kinerja pegawai. Selain itu, kualitas layanan dapat memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan kepada manajemen rumah sakit untuk lebih memperkuat pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan, mendorong budaya organisasi yang proaktif dan inovatif, serta meningkatkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap kualitas layanan dan kepuasan pasien.

Kata Kunci: Kompetensi sumber daya manusia, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Kualitas Layanan, Rumah



ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Human Resources (HR) competence and organizational culture on employee performance in improving service quality at Pertamina Central Hospital, Jakarta. Hospitals as health service institutions are highly dependent on the quality of HR and work culture that support patient satisfaction and operational effectiveness. The research method uses a quantitative approach with Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) data analysis techniques. The research sample was 235 respondents who were employees at RSPP Jakarta. The results of the study indicate that HR competence and organizational culture have a positive and significant influence on service quality and employee performance. In addition, service quality can mediate the influence of HR competence and organizational culture on employee performance. Based on these findings, it is recommended that hospital management further strengthen the development of HR competence in a sustainable manner, encourage a proactive and innovative organizational culture, and improve an objective and transparent performance appraisal system in order to make a real contribution to service quality and patient satisfaction.

Keywords: *Human Resource Competence, Organizational Culture, Employee Performance, Service Quality, Mediation*



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Kinerja Pegawai	13
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	13
2.1.2 Pengukuran Kinerja Pegawai	13
2.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia	14
2.2.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia	14
2.2.2 Pengukuran Kompetensi Sumber Daya Manusia	15
2.3 Budaya Organisasi.....	15
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	15
2.3.2 Pengukuran Budaya Organisasi.....	16
2.4 Kualitas Layanan.....	16
2.4.1 Pengertian Kualitas Layanan.....	16
2.4.2 Pengukuran Kualitas Layanan.....	20
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	21
2.5.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Layanan	21
2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Layanan.....	23
2.5.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	24
2.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	25
2.5.5 Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Pegawai	26
2.5.6 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan .	27
2.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan	28
2.6 Kerangka Penelitian.....	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	31

3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Teknik Sampling	31
3.3 Sumber dan Jenis Data	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	34
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	36
3.6 Teknik Analisis Data	37
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	37
3.6.2 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Deskripsi Pengumpulan Data	42
4.2 Karakteristik Responden	42
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	43
4.3.1 Deskripsi Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia	43
4.3.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	45
4.3.3 Deskripsi Variabel Kualitas Layanan	46
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	48
4.4 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	49
4.4.1 Evaluasi <i>Measurement (Outer) Model</i>	46
4.4.2 Evaluasi <i>Measurement (Inner) Model</i>	55
4.5 Pembahasan	61
4.5.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Layanan	62
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Layanan	64
4.5.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	66
4.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	68
4.5.5 Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Pegawai	70
4.5.6 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan .	72
4.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan	74
BAB V PENUTUP	77
5.1 Simpulan	77
5.2 Implikasi Teoritis	79
5.3 Implikasi Manajerial	80
5.4 Keterbatasan Penelitian	81
5.5 Agenda Penelitian Yang Akan Datang	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Karyawan Berdasarkan Profesi di Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) Bulan Desember 2024	32
Tabel 3.2 Definisi Operasional	36
Tabel 3.3 <i>Rule of Thumb Outer Model</i>	40
Tabel 3.4 <i>Rule of Thumb Inner Model</i>	40
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	42
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia	43
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	45
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kualitas Layanan	46
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	48
Tabel 4.6 Hasil <i>Loading Factor</i>	51
Tabel 4.7 Hasil <i>Cross Loading</i>	52
Tabel 4.8 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	53
Tabel 4.9 <i>Fornel-Larcker Criterion</i>	54
Tabel 4.10 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	54
Tabel 4.11 Nilai <i>R-Squared</i>	56
Tabel 4.12 Nilai <i>F-Square</i>	56
Tabel 4.13 Hasil <i>Goodness of Fit</i>	57
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pencapaian Kepuasan Pasien di RSPP Periode Agustus 2024	2
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	30
Gambar 4.1 <i>Full Struktural Partial Least Square</i>	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	88
Lampiran 2 <i>Output Outer Model</i>	95
Lampiran 3 <i>Output Inner Model</i>	98



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sektor publik dapat dinilai dari kemampuan memberikan layanan yang memuaskan warga masyarakat (Boselie *et al.*, 2021 & Kaondera *et al.*, 2023). Ketika sektor publik mencapai tingkat kepuasan layanan yang tinggi, maka kinerjanya dapat ditingkatkan (Trammell *et al.*, 2020). Secara umum, sektor publik di negara maju memiliki kinerja yang baik dalam manajemen publik (Aladwan & Alshami, 2021). Dengan demikian, kinerja sebagian besar sektor publik ditentukan oleh kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang memuaskan masyarakat (Criado & Villodre, 2021; Koba & Koumproglou, 2020). Namun, negara berkembang masih tertinggal dalam memberikan layanan yang diharapkan, terutama dalam sektor kesehatan publik (Javidi *et al.*, 2020). Sebagian besar pusat kesehatan tidak berkinerja sesuai dengan tingkat yang diharapkan, terutama di negara berkembang. Salah satu sektor kesehatan publik di Indonesia adalah Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) merupakan rumah sakit terbesar dari 16 rumah sakit yang dikelola oleh PT Pertamina Bina Medika dan pernah meraih gelar juara *runner up* Lomba *Green Hospital* Tingkat Nasional pada tahun 2018 sekaligus apresiasi Properda-Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan Tingkat Daerah dari Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta ditahun yang sama (www.rspp.co.id, 2024). Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) Jakarta, sebagai rumah sakit yang terkemuka di Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam menjaga dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Rumah sakit ini tidak hanya

berperan sebagai tempat perawatan bagi pasien, tetapi juga sebagai pusat rujukan medis yang menangani kasus-kasus medis kompleks. RSPP juga menjadi rumah sakit pendidikan yang melibatkan berbagai profesional medis yang berkualitas. Untuk menjaga kualitas pelayanan kesehatan yang optimal, rumah sakit ini memerlukan SDM yang tidak hanya memiliki keterampilan medis yang tinggi, tetapi juga kemampuan dalam manajemen rumah sakit dan pelayanan pasien yang berfokus pada kualitas.

Gambar 1.1

Pencapaian Kepuasan Pasien di RSPP Periode Agustus 2024



**Pencapaian Kepuasan Pasien di RSPP
Periode Agustus 2024**



Analisa:

Pencapaian Kepuasan Pasien periode Agustus 2024 mencapai 88,38% (di atas target nasional mutu)



Sumber: www.rspp.co.id (2024)

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat bahwa adanya peningkatan pencapaian kepuasan pasien di RSPP dari bulan Januari 2024 hingga bulan Agustus 2024. Berdasarkan grafik tersebut pencapaian kepuasan pasien periode Agustus

2024 mencapai 88,38% berada diatas target nasional mutu. Berdasarkan grafik tersebut menjadi keberhasilan manajemen RSPP dalam meningkatkan kepuasan pasien dan adanya peningkatan layanan yang signifikan karena pada bulan Februari 2024 terjadi penurunan kepuasan pasien dan terus meningkat hingga bulan Agustus 2024. Peningkatan kepuasan pasien tersebut salah satu faktor disebabkan karena adanya dukungan dari pengelolaan SDM di RSPP.

Menurut Kotler & Keller (2019), mutu merupakan kelengkapan fitur suatu produk atau jasa yang memiliki kemampuan memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan. Mutu layanan dapat diartikan sebagai pemusatan perhatian pada pemenuhan kebutuhan dan persyaratan, serta ketepatan waktu untuk memenuhi harapan pasien. Mutu layanan merupakan komponen penting yang harus diperhatikan dalam memberikan mutu layanan yang prima. Mutu layanan merupakan suatu kondisi dinamis yang erat kaitannya dengan produk, jasa, sumber daya manusia, serta proses dan lingkungan yang sekurang-kurangnya dapat memenuhi atau bahkan melampaui mutu layanan yang diharapkan (Manengal, 2021). Mutu layanan merupakan suatu sistem strategis yang melibatkan seluruh unit kerja atau unit organisasi mulai dari pimpinan sampai dengan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh konsumen.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam menjamin kualitas layanan di berbagai sektor, terutama di sektor kesehatan. Rumah sakit, sebagai pusat pelayanan kesehatan, memiliki peranan yang sangat vital dalam sistem kesehatan masyarakat. Selain menyediakan perawatan medis dan rehabilitasi, rumah sakit juga berfungsi sebagai tempat pendidikan dan penelitian bagi para

tenaga medis, baik dokter, perawat, maupun tenaga kesehatan lainnya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif dan efisien di rumah sakit menjadi hal yang sangat krusial, terutama dalam rangka menjaga dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan (Kuncoro & Lestari, 2020).

Di Indonesia, kualitas layanan rumah sakit masih menghadapi banyak tantangan, terutama terkait dengan pengelolaan SDM yang kompeten. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rumah sakit dengan SDM yang terlatih dan kompeten cenderung lebih sukses dalam memberikan layanan yang aman, efisien, dan berkualitas. Kompetensi sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada keterampilan medis, tetapi juga mencakup keterampilan manajerial, komunikasi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi kesehatan yang pesat (Putra, 2021). Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pelayanan, rumah sakit harus memiliki strategi yang terencana dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis.

Seiring dengan berkembangnya teknologi dan kompleksitas sistem pelayanan kesehatan, kebutuhan untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia rumah sakit semakin mendesak. Teknologi medis yang terus berkembang mengharuskan tenaga medis untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasien. Begitu pula dengan perkembangan kebijakan kesehatan yang menuntut rumah sakit untuk memiliki tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada. Oleh karena itu, rumah sakit harus memiliki strategi yang jelas dan terstruktur dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia mereka (Setiawan & Wijaya,

2023). Penelitian yang berfokus pada strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih baik dalam pengelolaan SDM rumah sakit.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia juga melibatkan aspek evaluasi dan pemantauan yang terus menerus. Evaluasi yang tepat terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga medis dan non-medis akan membantu rumah sakit dalam mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Pengelolaan evaluasi kompetensi ini tidak hanya berguna untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas layanan rumah sakit secara keseluruhan. Selain itu, evaluasi yang efektif dapat membantu rumah sakit dalam merencanakan pelatihan lebih lanjut untuk mengatasi kekurangan yang ada pada SDM (*World Health Organization*, 2021).

Selain faktor kompetensi, faktor budaya organisasi juga mempengaruhi keberhasilan pengelolaan SDM di rumah sakit. Rumah sakit dengan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi antar tenaga medis, transparansi, dan komunikasi yang baik, akan lebih mampu menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan berkualitas. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan budaya organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia, baik dari segi interpersonal maupun profesional. Penelitian yang mendalam tentang hubungan antara budaya organisasi dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia ini sangat relevan, mengingat pentingnya faktor

budaya dalam mempengaruhi kinerja dan kualitas pelayanan di rumah sakit (Sujana, 2020).

Kompetensi dan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga akan mempengaruhi kualitas layanan bagi pengguna layanan rumah sakit. Kinerja secara umum adalah saat suksesi karyawan menyelesaikan pekerjaannya (Atmaja *et al.*, 2023). Selain itu, penilaian kinerja juga bermanfaat sebagai tolak ukur yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Pelayanan yang bermutu dalam konteks pelayanan kesehatan di rumah sakit berarti memberikan pelayanan kepada pasien dan keluarganya berdasarkan standar mutu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya, sehingga dapat memperoleh kepuasan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan pasien dan keluarganya terhadap rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh (Cahyati *et al.*, 2023) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan faktor pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik didukung dengan penerapan budaya organisasi dalam mencapai kinerja yang baik. Dalam meningkatkan kompetensi yang telah dimiliki oleh karyawannya perlunya memberikan pelatihan-pelatihan agar karyawan dapat meningkatkan keterampilannya. Selain itu, manajemen agar dapat menjaga budaya organisasi dengan individu-individu agar lebih mudah dalam berinteraksi satu sama lain dan berintegrasi dengan perusahaan sehingga kinerja karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Nasir *et al.* (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya kerja yang kuat akan menciptakan budaya perusahaan yang baik dan juga mencerminkan bahwa budaya tersebut memiliki akar

yang kuat yang dapat diinternalisasikan dan diaktualisasikan dalam aktivitas sehari-hari. Seperti halnya nilai-nilai yang seharusnya dimiliki. Upaya penilaian nilai-nilai budaya organisasi mempunyai hubungan yang nyata dengan kinerja karyawan yang diharapkan mampu mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik atau benar.

Vahedi *et al.* (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja dengan memperkuat kohesi karyawan internal dan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Budaya berfungsi sebagai kekuatan yang kohesif, menyatukan anggota organisasi dan membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal, yang pada akhirnya berkontribusi pada kelangsungan hidupnya. Budaya organisasi mewakili kepribadian, nilai, dan perilaku kolektif karyawan. Marnisah *et al.* (2022) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang mempengaruhi kinerja karyawan karena kompetensi berkaitan erat dengan keterampilan, atribut pribadi, dan pengetahuan. Kompetensi tersebut dapat diukur dari perilaku kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari dan mempengaruhi kinerja baik secara individu maupun sebagai organisasi nantinya.

Mohamad *et al.* (2024) kompetensi pegawai diartikan sebagai cara atau prosedur kerja yang benar yang dijalankan oleh pegawai. Dalam mewujudkan keberhasilan program-program yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka setiap pegawai yang ada di dalamnya dituntut untuk memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan. Pada dasarnya untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang

baik, suatu organisasi pemerintahan perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Dimana faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi agar dapat mencapai kualitas pelayanan publik yang baik. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah kompetensi dan kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang meliputi pengetahuan, keterampilan, kreativitas, sikap untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kerja dan prosedur pelayanan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitrio *et al.* (2023) dimana karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, komitmen tinggi, dan motivasi tinggi untuk mencapai prestasi tertinggi dengan memberikan pelayanan terbaik dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil ini memperkuat teori motivasi manusia, dimana karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Indikator tertinggi dari variabel komitmen organisasi adalah komitmen normatif, sedangkan indikator tertinggi dari kelincuhan kualitas pelayanan adalah daya tanggap. Penelitian berkaitan dengan peran kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kualitas layanan masih terdapat hasil yang belum konsisten, sehingga masih perlu dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini meneliti peran kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan menjadikan kualitas layanan sebagai variabel mediasi pada karyawan Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) Jakarta. Keterbaruan dalam penelitian ini adalah menambahkan variabel kualitas layanan sebagai variabel mediasi yang menurut pencarian peneliti belum banyak penelitian yang meneliti variabel tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan

sebagai solusi atas perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya dan memberikan sumbangan bagi pengembangan teori kualitas layanan dan kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dan dukungan dari penelitian-penelitian terdahulu maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kualitas layanan?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana peran mediasi kualitas layanan dalam memediasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?
7. Bagaimana peran mediasi kualitas layanan dalam memediasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kualitas

layanan.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kualitas layanan dalam memediasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja pegawai.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kualitas layanan dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki berbagai manfaat yang dapat memberikan kontribusi signifikan, baik dalam konteks akademis, praktis, maupun sosial. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang berguna bagi manajemen Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Manfaat penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

a. Manfaat Secara Teori

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia di sektor kesehatan. Dengan fokus pada pengelolaan SDM di rumah sakit, penelitian ini diharapkan

dapat memperkaya literatur terkait dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam konteks peningkatan pelayanan kesehatan dan kinerja pegawai. Melalui pendekatan yang lebih mendalam terhadap strategi pengembangan kompetensi, faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan SDM, dan peran budaya organisasi, penelitian ini akan memberikan perspektif baru yang dapat dijadikan dasar untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga memiliki manfaat praktis yang signifikan bagi manajemen Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Dengan memahami strategi yang paling efektif dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia, rumah sakit dapat merancang kebijakan yang lebih baik untuk meningkatkan keterampilan tenaga medis dan non-medis yang ada. Manfaat praktis lainnya adalah untuk memberikan panduan tentang bagaimana rumah sakit dapat melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap program pelatihan yang sudah ada, guna memastikan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang ada. Selain itu, rumah sakit diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu rumah sakit untuk dapat meningkatkan budaya organisasi, kualitas layanan, dan kinerja pegawainya. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat diterapkan dalam perencanaan kebijakan pengelolaan SDM, termasuk dalam hal pelatihan, evaluasi kinerja, pengelolaan budaya organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi, kualitas layanan yang diberikan bagi pasien dan pengunjung rumah sakit serta kinerja pegawai

rumah sakit.

Salah satu manfaat terbesar dari penelitian ini adalah kontribusinya dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Dengan memahami dan menerapkan strategi pengembangan kompetensi yang efektif, rumah sakit dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kualitas interaksi antara tenaga medis dan pasien. Penelitian ini juga dapat berkontribusi dalam mengurangi kesalahan medis dan meningkatkan kepuasan pasien, yang pada akhirnya akan berdampak pada reputasi rumah sakit.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hal penting yang merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2019). Sumber daya manusia merupakan hal penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan produktif agar tujuan perusahaan dan organisasi tercapai. Optimalisasi sumber daya manusia merupakan titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan, menurut Mangkunegara (2019), kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugas yang sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai pada suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan pada periode waktu tertentu.

2.1.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai berdasarkan Permenkes RI No. 49 Tahun 2013 Tentang Komite Keperawatan di Rumah Sakit yang didukung oleh Standar Praktik Keperawatan (2017), SNARS (Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit) edisi terbaru – elemen penilaian SDM dan keselamatan pasien dan Pedoman Penilaian Kinerja ASN, untuk perawat yang berstatus PNS, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi klinis
2. Disiplin
3. Kerja tim
4. Ketepatan waktu
5. Inisiatif

2.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Davis & Newstroom (2017) menyatakan bahwa kompetensi merupakan perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, terutama kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalkan biaya dan mengoptimalkan layanan kepada pelanggan lebih banyak, bukan lebih sedikit. Torang (2014) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) untuk melaksanakan atau menjalankan kegiatan/pekerjaan/tugas. Kompetensi juga merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku dalam organisasi. Kompetensi diartikan sebagai keterampilan, ketrampilan, kemampuan. Kompetensi merupakan kemampuan seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja pada salah satu jabatan atau pekerjaan (Sedarmayanti, 2018).

Kompetensi merupakan dasar karakteristik seseorang yang memiliki hubungan dengan efektivitas kinerja individu dalam melaksanakan pekerjaan atau dasar karakteristik individu karena adanya hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau saat situasi tertentu. Berdasarkan pengertian kompetensi dari

beberapa ahli diatas, kompetensi adalah karakteristik yang paling mendasar dari seseorang dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pekerjaan akan terhambat jika pegawai tidak memiliki pengetahuan yang cukup dan akan mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga sehingga kompetensi memiliki arti bagian dari pribadi seseorang yang mendalam dan melekat dengan perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

2.2.2 Pengukuran Kompetensi

Indikator kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Spencer & Spencer (1993) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan
2. Kemampuan teknis/profesional
3. Keterampilan interpersonal
4. Kemampuan memecahkan masalah

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi adalah sekelompok orang yang terorganisasi dan terikat secara formal yang bekerja dan memiliki serta melaksanakan tujuan bersama. Budaya organisasi merupakan alat pembeda antar organisasi berupa nilai yang menjadi acuan anggota organisasi. Menurut Thompson *et al.* (2016), budaya organisasi mengandung prinsip, nilai, keyakinan, cara dan kebiasaan dalam beraktivitas yang merupakan hasil dalam organisasi. Sedangkan, menurut Armstrong (2012), budaya organisasi adalah sikap, nilai, norma, dan keyakinan. Budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku masing-masing individu yang

dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Fahmi, 2017). Sedangkan, Effendy (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya.

2.3.2 Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Kotter & Heskett (2014), budaya yang kuat akan berkorelasi dengan kinerja organisasi jika nilai-nilai dalam budaya tersebut mendukung adaptasi terhadap lingkungan. Dimensi dan indikator budaya organisasi menurut Edison *et al.* (2017) adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan

pekerjaannya.

- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

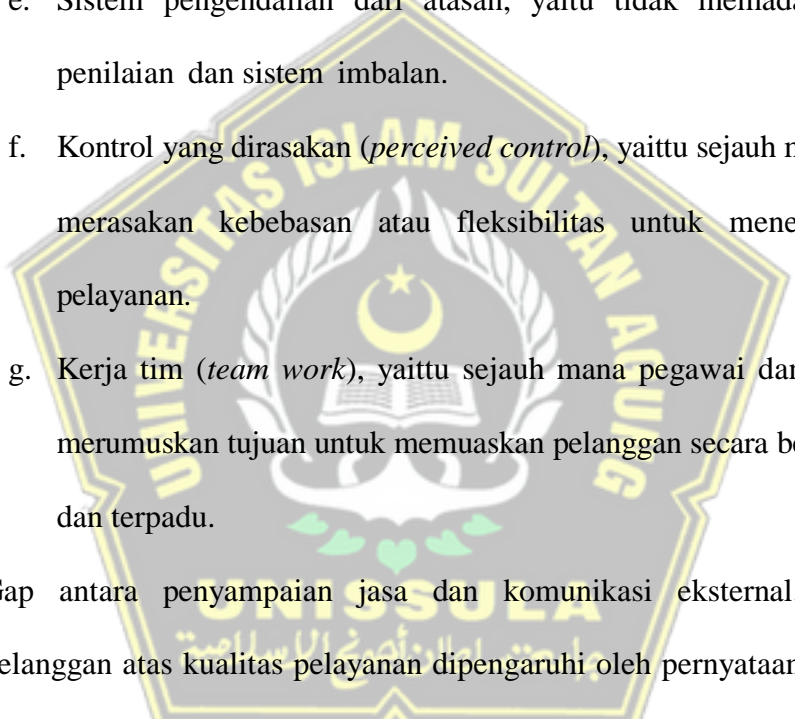
2.4 Kualitas Layanan

2.4.1 Pengertian Kualitas Layanan

Kualitas layanan dapat diartikan sebagai segala tindakan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, berupa tindakan tidak berwujud dan tidak memberikan pengaruh terhadap siapa pun (Kotler & Keller, 2019). Sedangkan, menurut Hermawati (2018) kualitas layanan didefinisikan sebagai bentuk sikap yang diperoleh dengan cara membandingkan persepsi atas layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan. Apabila kenyataannya lebih besar dari yang diharapkan maka layanan dapat dikatakan bermutu, sedangkan jika kurang maka tidak bermutu, dan jika kenyataannya sama dengan harapan maka layanan disebut baik dan memuaskan. Menurut Arianto (2018), kualitas layanan memiliki fokus

dalam pemenuhan kebutuhan dan persyaratan, serta ketepatan waktu dalam pemenuhan harapan pelanggan. Kualitas layanan berlaku bagi semua jenis layanan yang disajikan oleh perusahaan saat klien berada di perusahaan. Sedangkan, Kasmir (2019) menjelaskan bahwa kualitas layanan adalah tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi dengan tujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, kualitas layanan adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak perusahaan berupa hal yang tidak wujud namun dirasakan oleh konsumen. Kualitas layanan juga dapat dijelaskan berupa perbandingan layanan jasa yang berkaitan dengan produk, jasa, manusia, proses yang diberikan oleh produsen dalam pemenuhan harapan konsumen. Menurut Parasuraman dalam Sangadji (2013) menyatakan bahwa model kualitas jasa diidentifikasi lima gap yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa. Kelima gap tersebut adalah:

1. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen, yaitu adanya perbedaan antara penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa.
2. Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa. Kesenjangan terjadi antara lain karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidaklayakan, tidak memadainya standarisasi tugas, dan tidak adanya penyusunan tujuan.
3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*service delivery*). Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor-faktor berikut:

- 
- a. Ambiguitas pesan, yaitu sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas sesuai dengan harapan manajer dan tetap bisa memuaskan pelanggan.
 - b. Konflik pesan, yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak.
 - c. Kesesuaian pegawai dengan tugas yang harus dikerjakannya.
 - d. Kesesuaian teknologi yang digunakan pegawai.
 - e. Sistem pengendalian dari atasan, yaitu tidak memadainya sistem penilaian dan sistem imbalan.
 - f. Kontrol yang dirasakan (*perceived control*), yaitu sejauh mana pegawai merasakan kebebasan atau fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan.
 - g. Kerja tim (*team work*), yaitu sejauh mana pegawai dan manajemen merumuskan tujuan untuk memuaskan pelanggan secara bersama-sama dan terpadu.
4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Ekspektasi pelanggan atas kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perusahaan mengenai komunikasi pemasaran.
 5. Gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan, yaitu adanya perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, perusahaan akan memperoleh itra dan dampak positif.

2.4.2 Pengukuran Kualitas Layanan

Dalam memberikan kualitas layanan diperlukan *service orientation* agar dapat

memaksimalkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Indikator *service orientation* adalah sebagai berikut:

1. *Customer Focus*

Pegawai berorientasi pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2. *Proactive service behavior*

Pegawai secara aktif menawarkan bantuan tanpa diminta.

3. *Problem-Solving orientation*

Pegawai mencari solusi terbaik untuk kepuasan pelanggan.

4. *Courteous communication*

Selalu bersikap sopan, menghargai pelanggan dalam interaksi.

5. *Service pride*

Merasa bertanggung jawab atas pengalaman pelayanan pelanggan.

6. *Continuous improvement attitude*

Bangga menjadi penyedia layanan dan menjaga reputasi layanan.

7. *Emphaty and patience*

Terbuka terhadap masukan untuk perbaikan kualitas layanan.

8. *Personal responsibility for service*

Menunjukkan pengertian dan kesabaran dalam Interaksi layanan

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Layanan

Davis & Newstroom (2017) menyatakan bahwa kompetensi merupakan perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, terutama kemampuan untuk

berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalkan biaya dan mengoptimalkan layanan kepada pelanggan lebih banyak, bukan lebih sedikit. Kualitas layanan dapat diartikan sebagai segala tindakan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, berupa tindakan tidak berwujud dan tidak memberikan pengaruh terhadap siapa pun (Kotler & Keller, 2019). Dengan latar belakang pendidikan, sumber daya manusia dalam organisasi rumah sakit diharapkan mampu mendukung pelayanan rumah sakit yang bermutu, terutama di era saat ini yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang unggul, yang ditandai dengan adanya sinergi antara kebebasan penguasaan ilmu pengetahuan dengan keterampilan memanfaatkan teknologi informasi. Seorang dokter dan perawat tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan dan perawatan medis.

Namun, mereka juga harus mampu menggunakan komputer dan menguasai keterampilan berkomunikasi dengan baik dengan pasien sehingga hubungan pasien dengan tenaga kesehatan dapat berjalan dengan baik (Cahyati *et al.* 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Sitorus *et al.* (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Vahedi *et al.* (2024) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Sejalan dengan kedua penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Wardeni *et al.* (2024) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kompetensi Sumber Daya Manusia Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Layanan

2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Layanan

Menurut Thompson *et al.* (2016), budaya organisasi mengandung prinsip, nilai, keyakinan, cara dan kebiasaan dalam beraktivitas yang merupakan hasil dalam organisasi. Menurut Hermawati (2018) kualitas layanan didefinisikan sebagai bentuk sikap yang diperoleh dengan cara membandingkan persepsi atas layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan. Apabila kenyataannya lebih besar dari yang diharapkan maka layanan dapat dikatakan bermutu, sedangkan jika kurang maka tidak bermutu, dan jika kenyataannya sama dengan harapan maka layanan disebut baik dan memuaskan. Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai suatu kebiasaan yang terus menerus diulang-ulang dan menjadi suatu nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut oleh suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi tersebut (Mohamad *et al.*, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Vahedi *et al.* (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Mohamad *et al.* (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Layanan

2.5.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Torang (2014) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) untuk melaksanakan atau menjalankan kegiatan/pekerjaan/tugas. Kompetensi juga merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku dalam organisasi. Kompetensi diartikan sebagai keterampilan, ketrampilan, kemampuan. Kinerja adalah hal penting yang merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2019). Sumber daya manusia merupakan hal penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan produktif agar tujuan perusahaan dan organisasi tercapai.

Kompetensi yang baik yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan adalah kemampuan dalam melaksanakan atau menjalankan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut yang ditandai dengan profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai keunggulan. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, mentransfer dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan dalam situasi baru, dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Nasir *et al.*, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Nasir *et al.* (2023) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan kedua penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Yunengsih (2023) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Kompetensi sumber daya manusia Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

2.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Amstrong (2012), budaya organisasi adalah sikap, nilai, norma, dan keyakinan. Budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku masing-masing individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Fahmi, 2017). Menurut Mangkunegara (2019), kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugas yang sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Kotter & Heskett (2014), budaya yang kuat akan berkorelasi dengan kinerja organisasi apabila nilai-nilai dalam budaya tersebut mendukung adaptasi terhadap lingkungan. Apabila suatu budaya kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka akan memberikan pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja karyawan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Srimulyani *et al.* (2023) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

2.5.5 Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2019) menjelaskan bahwa kualitas layanan adalah tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi dengan tujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan. Sedangkan, menurut Mangkunegara (2019), kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugas yang sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai pada suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan pada periode waktu tertentu. Kualitas Pelayanan yang baik memicu pelanggan atau masyarakat puas akan mendatangkan suasana lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai makin semangat dalam bekerja sehingga kinerja pegawai tersebut meningkat (Medah *et al.*, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pebrian *et al.* (2023) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian tersebut,

penelitian yang dilakukan oleh Yunengsih (2023) juga menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Kualitas Layanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai

2.5.6 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang tenaga kesehatan berdasarkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional untuk dapat menjalankan praktik dan atau pekerjaan keprofesian (Yunengsih, 2023). Menurut Arianto (2018), kualitas layanan memiliki fokus dalam pemenuhan kebutuhan dan persyaratan, serta ketepatan waktu dalam pemenuhan harapan pelanggan. Kualitas layanan berlaku bagi semua jenis layanan yang disajikan oleh perusahaan saat klien berada di perusahaan. Kinerja adalah hal penting yang merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2019). Sumber daya manusia merupakan hal penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan produktif agar tujuan perusahaan dan organisasi tercapai.

Peranan kompetensi dalam membangun kinerja perawat sangatlah vital, dimana pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki perawat menjadi perhatian (Cahyati *et al.*, 2023). Kompetensi sebagai penilaian kemampuan karyawan untuk melaksanakan keterampilan dan tugas jabatan mereka sebagaimana disebutkan dalam uraian tugas mereka. Memvalidasi kompetensi staf

layanan kesehatan sangat diperlukan untuk menyediakan perawatan pasien yang aman. Oleh karena itu, perolehan kompetensi merupakan proses berkelanjutan yang memastikan organisasi layanan kesehatan menawarkan perawatan berkualitas tinggi kepada pelanggan dan pasien mereka (Jose *et al.*, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) dan Vahedi *et al.* (2024) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Sitorus *et al.* (2024) dan Wardeni *et al.* (2024) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Pebrian *et al.* (2023) dan Yunengsih (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Kualitas Layanan Memediasi Pengaruh Kompetensi sumber daya manusia Terhadap Kinerja Pegawai

2.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan

Peningkatan kualitas pelayanan publik mutlak diperlukan mengingat kondisi sosial masyarakat yang semakin baik sehingga mampu merespon setiap penyimpangan pelayanan publik melalui gerakan dan tuntutan di media cetak maupun elektronik. Selain itu, persaingan, terutama pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pihak swasta, membuat sebagian kecil saja pelanggan merasa tidak puas, sehingga segera beralih ke penyelenggara pelayanan publik lainnya. Pelayanan adalah setiap kegiatan yang mendatangkan keuntungan bagi suatu kelompok atau unit, dan memberikan kepuasan meskipun hasilnya tidak tampak

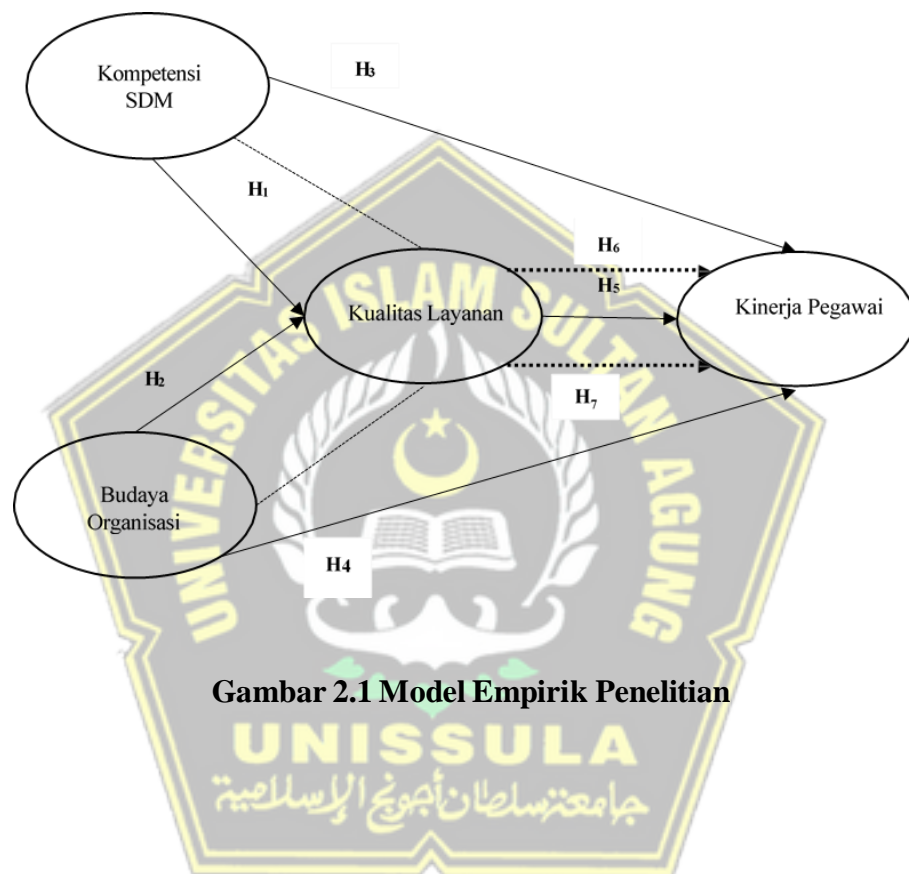
pada produk fisik (Mohamad *et al.*, 2024). Budaya organisasi tercermin dalam perilaku sehari-hari para anggotanya, yang berarti juga merupakan praktik sehari-hari di tempat kerja. Kualitas pelayanan akan semakin baik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Artinya, semakin kuat budaya organisasi atau nilai-nilai dasar yang telah disepakati bersama, maka semakin baik pula kualitas pelayanan yang dihasilkan. Budaya sebagai suatu organisasi, atau tradisi dan kepercayaan suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dan menanamkan kehidupan tertentu dalam kerangka strukturnya, sehingga definisi di atas mengandung makna hubungan timbal balik antara budaya dan organisasi (Kasmir, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Vahedi *et al.* (2024) dan Mohamad *et al.* (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Cahyati *et al.* (2023) dan Srimulyani *et al.* (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pebrian *et al.* (2023) dan Yunengsih (2023) menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7: Kualitas Layanan Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

2.6 Kerangka Penelitian

Penelitian ini meneliti pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut ini adalah kerangka penelitian yang digunakan



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah penyelidikan yang dirancang untuk mengumpulkan informasi untuk tujuan penggunaan penyidik. Penelitian ini bersifat kausal dan menggunakan pendekatan survei terhadap suatu populasi dengan memanfaatkan sampel dari kelompok tersebut untuk menyelidiki potensial korelasi sebab akibat antar variabel.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian survei adalah penelitian kuantitatif yang digunakan untuk memperoleh data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu dengan teknik pengumpulan data melalui pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi kualitas layanan di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta.

3.2 Teknik Sampling

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta, yang merupakan salah satu rumah sakit rujukan utama di Indonesia dengan berbagai

layanan medis yang lengkap dan memiliki reputasi tinggi di kalangan masyarakat. Pemilihan Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Menurut Sugiyono (2019), populasi sebagai wilayah secara umum yang terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti lalu dibuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta yang berjumlah 1.003 orang.

Menurut Sugiyono (2019) sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel secara langsung dan data yang diperoleh dari populasi untuk mengetahui hubungan antar variabel (Sugiyono, 2008) serta menyebarkan kuesioner dengan menggunakan *google forms*. Sebagai rumah sakit terbesar di Indonesia, RSPP memiliki jumlah karyawan hingga bulan Desember tahun 2024 sebanyak 1.003 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Karyawan Berdasarkan Profesi di Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) Bulan Desember 2024

Divisi	Profesi	Jumlah
Medis	Manajemen	6 orang
	Medis Gigi Spesialis	12 orang
	Medis Spesialis	133 orang
	Medis Umum	54 orang
	Perawat	409 orang
	Tenaga Kesehatan Lainnya	237 orang
Non Medis	Non Klinis	152 orang
Total		1.003 orang

Sumber: Rumah Sakit Pusat Pertamina (2024)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa profesi terbanyak di RSPP adalah perawat sebanyak 409 orang dan tenaga kesehatan lainnya sebanyak 237

orang. Sedangkan, non klinis sebanyak 152 orang dan medis spesialis sebanyak 133 orang. Medis umum sebanyak 54 orang, medis gigi spesialis sebanyak 12 orang dan manajemen sebanyak 6 orang. Karyawan-karyawan tersebut merupakan garda terdepan dari RSPP dalam memberikan kualitas layanan yang baik bagi pasien di RSPP sehingga diperlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang maksimal untuk memberikan kualitas layanan yang baik bagi pasien dan pengunjung RSPP. Dalam penentuan jumlah sampel penulis menggunakan metode *random sampling*. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta yang sudah bekerja lebih dari satu tahun. Penentuan jumlah sampel yang *representative* menurut Hair *et al.* (2010) yaitu tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Jumlah sampel penelitian ini adalah

$$\begin{aligned} &= \text{Jumlah Indikator} \times 10,5 \\ &= 22 \times 10,5 \\ &= 235 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel penelitian ini sebanyak 235 orang.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Data merupakan sebuah kumpulan informasi dari suatu pengamatan yaitu bisa berupa angka, lambang, maupun sifat. Data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sekaran & Bougie (2017) menjelaskan bahwa ada beberapa contoh sumber data primer, yaitu data responden, individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan dimana pendapat bisa ditemukan terkait permasalahan tertentu. Data primer merupakan data utama dalam penelitian ini yang diperoleh dari responden secara langsung melalui

penyebaran kuesioner kepada responden yang dalam hal ini adalah karyawan Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Kuesioner akan dibuat dengan menggunakan *google forms* dan disebarluaskan melalui Whatsapp.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019), Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ialah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan

Menurut Sugiyono (2019), studi kepustakaan ini berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi yang lainnya berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada keadaan sosial yang akan diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting untuk melakukan penelitian. Hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah. Studi kepustakaan dalam penelitian ini didapatkan dari data relevan terhadap permasalahan yang akan diteliti seperti buku, jurnal dan artikel ilmiah.

2. Kuesioner

Kuesioner salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019). Kuesioner tersebut ditujukan untuk memperoleh fakta dan informasi dari para responden sebagai sampel penelitian. Dari penjelasan tersebut maka teknik pengumpulan data yang

digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner melalui *google form* menggunakan aplikasi WhatsApp. Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca. Setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut ditabulasi, diolah, dianalisa dan disimpulkan.

Metode perhitungan data dengan menggunakan skala likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu:

1 = untuk jawaban sangat tidak setuju

2 = untuk jawaban tidak setuju

3 = untuk jawaban cukup setuju

4 = untuk jawaban setuju

5 = untuk jawaban sangat setuju

Berdasarkan data yang dikumpulkan saat mengisi kuesioner, tanggapan responden dirangkum dan dianalisis untuk menemukan penjelasan disetiap variabel. Survei responden didasarkan pada kriteria berikut:

- a. Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- b. Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing- masing variabel sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Rentang Skala} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0,8\end{aligned}$$

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah sebagai berikut

1,00 - 1,80 = Sangat Rendah

1,81 - 2,60 = Rendah

2,61 - 3,40 = Cukup

3,41 - 4,20 = Tinggi

4,21 - 5,00 = Sangat Tinggi

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian adalah segala bentuk penelitian yang dilakukan peneliti dalam rangka memperoleh informasi tentang hasil penelitiannya dan menarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Operasionalisasi variabel adalah atribut seseorang atau objek atau kegiatan yang menunjukkan variasi tertentu, yang ditentukan oleh peneliti yang diselidiki dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Penelitian ini terdiri dari 4 variabel yang akan diteliti, yaitu kinerja pegawai, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi dan kualitas layanan. Untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.2

Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugas yang sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Kompetensi klinis 2. Disiplin 3. Kerja tim 4. Ketepatan waktu 5. Inisiatif (Permenkes RI No. 49 Tahun 2013)	Pengukuran dengan skala likert 1-5 1 = STS 2 = TS 3 = CS 4 = S 5 = SS
Kompetensi Sumber Daya	Kombinasi pengetahuan,	1. Pengetahuan tentang pekerjaan	Pengukuran dengan skala

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Manusia (X₁)	keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	2. Kemampuan teknis/profesional 3. Keterampilan intrapersonal 4. Kemampuan memecahkan masalah (Spencer & Spencer, 1993)	likert 1-5 1 = STS 2 = TS 3 = CS 4 = S 5 = SS
Budaya Organisasi (X₂)	Budaya organisasi mengandung prinsip, nilai, keyakinan, cara dan kebiasaan dalam beraktivitas yang merupakan hasil dalam organisasi.	1. Mengembangkan diri 2. Menetapkan rencana 3. Menghargai perbedaan 4. Mengutamakan kualitas 5. Bersinergi dengan tim (Edison <i>et al.</i> , 2017)	Pengukuran dengan skala likert 1-5 1 = STS 2 = TS 3 = CS 4 = S 5 = SS
Kualitas Layanan (Z)	<i>Service Orientation</i> adalah kecenderungan sikap, nilai, dan perilaku pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien, dengan mengutamakan kebutuhan mereka secara proaktif, sopan, dan solutif.	1. <i>Customer focus</i> 2. <i>Proactive service behavior</i> 3. <i>Problem-Solving orientation</i> 4. <i>Courteous communication</i> 5. <i>Service pride</i> 6. <i>Continuous improvement attitude</i> 7. <i>Emphaty and patient</i> 8. <i>Personal responsibility for service</i> (Lytle <i>et al.</i> , 1998 dan Brown <i>et al.</i> , 2002)	Pengukuran dengan skala likert 1-5 1 = STS 2 = TS 3 = CS 4 = S 4 = S = S S

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai asumsi responden terhadap variabel-variabel yang ada pada penelitian, gambaran tersebut berupa angka maksimum (*max*), minimum (*min*), rata-rata (*average*), serta standar deviasi (Ghozali, 2017).

3.6.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS, dikarenakan dalam penelitian ini berbentuk reflektif. Model reflektif merupakan model yang menunjukkan hubungan variabel laten dan indikatornya (Ghozali dan Latan, 2020). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan memberikan sejumlah pernyataan tertulis tertuju kepada para responden dan akan kemudian dijawab. Menurut Ghozali (2017), pemodelan persamaan struktural yang sering disebut *Partial Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS versi 3.0 digunakan untuk menganalisis data dan jalur pemodelan dengan variabel laten.

Menurut Ghozali & Latan (2020) analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut *outer model* dan model struktural yang disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut (Ghozali & Latan, 2020), *Outer model* atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Menurut Ghozali & Latan (2020) pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu:

a. *Convergent Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk.

b. *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi.

c. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk

dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Akan tetapi penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 3.3

Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0,70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0,70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,70

Sumber: Ghazali & Latan (2020)

1. Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghazali & Latan (2020), *inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan substansi teori. Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 3.4

Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i>	0,75, 0,50 dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Hair <i>et al.</i> , 2017)

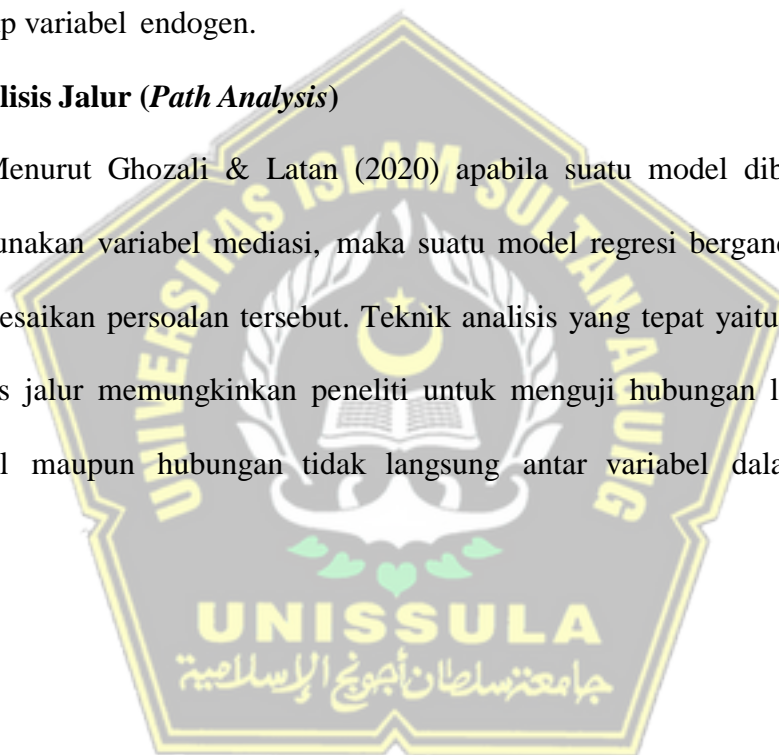
Sumber: Ghazali & Latan (2020)

2. Uji Hipotesis

Setelah model secara keseluruhan dan secara parsial diuji, maka pada tahap berikutnya dilakukan pengujian hipotesis. Menurut Ghozali & Latan (2020), uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi $p \text{ value} = 0,05$. Apabila nilai T-statistik $> T$ -tabel, maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali & Latan (2020) apabila suatu model dibentuk dengan menggunakan variabel mediasi, maka suatu model regresi berganda tidak dapat menyelesaikan persoalan tersebut. Teknik analisis yang tepat yaitu analisis jalur. Analisis jalur memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung antar variabel maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Pengumpulan Data

Penelitian ini meneliti peran kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kualitas layanan sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 3 Juni 2025-10 Juni 2025 kepada 235 pegawai di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui *link Google Form* yang disebarkan menggunakan aplikasi WhatsApp dan selanjutnya data yang telah terkumpul diolah untuk memperoleh hasil penelitian.

3.2 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai di Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta dengan karakteristik sebagai berikut

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-Laki	144	61,3%
Perempuan	91	38,7%
Total	235	100%
Usia:		
20-30 Tahun	42	17,9%
31-40 Tahun	52	22,1%
41-50 Tahun	84	35,7%
> 50 Tahun	57	24,3%
Total	235	100%
Pendidikan:		
SMA/SMK	22	9,4%
Diploma	71	30,2%

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
S1	97	41,3%
S2	39	16,6%
S3	6	2,5%
Total	235	100%
Divisi:		
Manajemen	13	5,5%
Medis Spesialis Gigi	2	0,9%
Medis Spesialis	36	15,3%
Medis Umum	13	5,5%
Perawat	86	36,6%
Tenaga Kesehatan Lainnya	48	20,4%
Non Klinis	37	15,8%
Total	235	100%
Lama Bekerja:		
< 1 Tahun	6	2,6%
1-5 Tahun	50	21,3%
6-10 Tahun	18	7,7%
> 10 Tahun	161	68,4%
Total	235	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

3.3 Deskripsi Variabel Penelitian

3.3.1 Deskripsi Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia

Dalam menjawab pertanyaan dari variabel kompetensi sumber daya manusia, responden diberikan pertanyaan sebanyak empat pertanyaan. Tabel berikut ini menyajikan hasil rata-rata jawaban responden dari masing-masing pertanyaan yang diberikan

Tabel 4.2

Deskripsi Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia

Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
Saya memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas saya.	2	0	8	93	132	4,502	Sangat Tinggi

Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan.	2	0	5	86	142	4,557	Sangat Tinggi
Saya memiliki keterampilan interpersonal (misal dapat mengambil keputusan yang tepat, bekerja sama dalam tim dan lain-lain.) dalam pekerjaan saya.	2	0	8	97	128	4,485	Sangat Tinggi
Saya mampu memecahkan masalah setiap permasalahan dalam pekerjaan saya.	1	1	17	112	104	4,349	Sangat Tinggi
Indeks Rata-Rata Variabel						4,473	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dari variabel kompetensi sumber daya manusia pegawai Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta rata-rata adalah sebesar 4,473 dan nilai ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia pegawai Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta adalah sangat tinggi. Nilai terendah dari jawaban responden adalah pada pernyataan “saya mampu memecahkan masalah setiap permasalahan dalam pekerjaan saya”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,349 yang artinya adalah kemampuan responden dalam memecahkan masalah pada setiap permasalahan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh responden sangat tinggi. Sedangkan, jawaban tertinggi responden adalah pada pernyataan “saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,557 dan nilai ini menjelaskan bahwa responden memiliki kompetensi dalam menyelesaikan

pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan yang sangat tinggi.

3.3.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Dalam menjawab pertanyaan dari variabel budaya organisasi, responden diberikan pertanyaan sebanyak lima pertanyaan. Tabel berikut ini menyajikan hasil rata-rata jawaban responden dari masing-masing pertanyaan yang diberikan

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
Saya selalu berusaha mengembangkan diri dan kemampuan yang saya miliki.	1	1	5	98	130	4,511	Sangat Tinggi
Saya selalu menetapkan rencana dan menyelesaikan rencana tersebut dengan baik.	1	1	10	119	104	4,379	Sangat Tinggi
Saya selalu menghargai pendapat orang lain ketika bekerja.	2	0	6	70	157	4,617	Sangat Tinggi
Saya selalu mengutamakan kualitas pekerjaan ketika menyelesaikan pekerjaan.	2	0	1	83	149	4,604	Sangat Tinggi
Saya selalu berdiskusi dan bersinergi dengan tim dalam melaksanakan tugas-tugas tim.	2	0	5	77	151	4,596	Sangat Tinggi
Indeks Rata-Rata Variabel						4,541	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dari variabel budaya organisasi rata-rata adalah sebesar 4,541 dan nilai ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di

Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta sangat tinggi. Nilai terendah dari jawaban responden adalah pada pernyataan “saya selalu menetapkan rencana dan menyelesaikan rencana tersebut dengan baik”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,379 yang artinya adalah responden selalu menetapkan rencana dan menyelesaikan rencana tersebut sangat tinggi. Sedangkan, jawaban tertinggi responden adalah pada pernyataan “saya selalu menghargai pendapat orang lain ketika bekerja”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,617 dan nilai ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang diterapkan di Rumah Sakit Pusat Pertamina adalah saling menghargai pendapat orang lain ketika bekerja sehingga mayoritas responden yang merupakan pegawai di Rumah Sakit Pusat Pertamina saling menghargai pendapat orang lain ketika melaksanakan pekerjaannya sangat tinggi.

3.3.3 Deskripsi Variabel Kualitas Layanan

Dalam menjawab pertanyaan dari variabel kualitas layanan, responden diberikan pertanyaan sebanyak delapan pertanyaan. Tabel berikut ini menyajikan hasil rata-rata jawaban responden dari masing-masing pertanyaan yang diberikan:

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Kualitas Layanan

Indikator	-	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Saya selalu berusaha memahami kebutuhan setiap pasien secara individu.	2	3	10	91	129	4,455		Sangat Tinggi

Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
Saya selalu inisiatif menanyakan keluhan dan menawarkan bantuan meskipun pasien belum meminta secara langsung.	2	2	18	100	113	4,362	Sangat Tinggi
Saya tidak berhenti sampai masalah pasien benar-benar terselesaikan.	3	6	11	102	113	4,345	Sangat Tinggi
Saya menjaga nada bicara dan ekspresi saya agar tetap positif dan ekspresi saya agar tetap positif saat melayani pasien.	1	2	5	78	149	4,583	Sangat Tinggi
Saya merasa bertanggungjawab penuh atas kualitas layanan yang saya berikan.	2	0	0	74	159	4,651	Sangat Tinggi
Saya bangga menjadi penyedia layanan dan menjaga reputasi layanan Rumah Sakit ini.	2	0	2	72	159	4,643	Sangat Tinggi
Saya terbuka terhadap masukan untuk perbaikan kualitas layanan Rumah Sakit	2	0	3	96	134	4,532	Sangat Tinggi
Saya memiliki pengertian dan kesabaran selama interaksi layanan.	2	0	5	110	118	4,455	Sangat Tinggi
Indeks Rata-Rata Variabel						4,503	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dari variabel kualitas layanan rata-rata adalah sebesar 4,503 dan nilai ini menunjukkan bahwa pegawai Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta mampu memberikan kualitas layanan yang sangat tinggi. Nilai terendah dari jawaban responden adalah pada pernyataan “saya tidak berhenti sampai masalah pasien benar-benar terselesaikan.”, dengan nilai rata-

rata jawaban sebesar 4,345 yang artinya adalah responden tidak berhenti sampai masalah pasien benar-benar terselesaikan sudah diterapkan dengan sangat tinggi. Sedangkan, jawaban tertinggi responden adalah pada pernyataan “saya merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang saya berikan”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,651 dan nilai ini menjelaskan bahwa kualitas layanan yang diberikan responden adalah merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang responden berikan kepada pelanggan adalah sangat tinggi.

3.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Dalam menjawab pertanyaan dari variabel kinerja pegawai, responden diberikan pertanyaan sebanyak lima pertanyaan. Tabel berikut ini menyajikan hasil rata-rata jawaban responden dari masing-masing pertanyaan yang diberikan:

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
Saya mampu melakukan tindakan keperawatan/medis (misal: pemberian obat, perawatan luka, tindakan <i>emergency</i>) secara cepat dan tepat.	6	4	19	77	129	4,357	Sangat Tinggi
Saya tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja.	2	1	9	63	160	4,609	Sangat Tinggi

Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
Saya memiliki keunggulan dalam berkolaborasi dengan dokter dan tenaga kesehatan lain.	1	2	16	96	120	4,413	Sangat Tinggi
Saya terbiasa tepat waktu dalam menyelesaikan laporan.	1	8	19	88	119	4,345	Sangat Tinggi
Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengembangkan keterampilan baru dibandingkan dengan rekan lainnya.	4	5	41	102	82	4,085	Sangat Tinggi
Indeks Rata-Rata Variabel						4,362	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

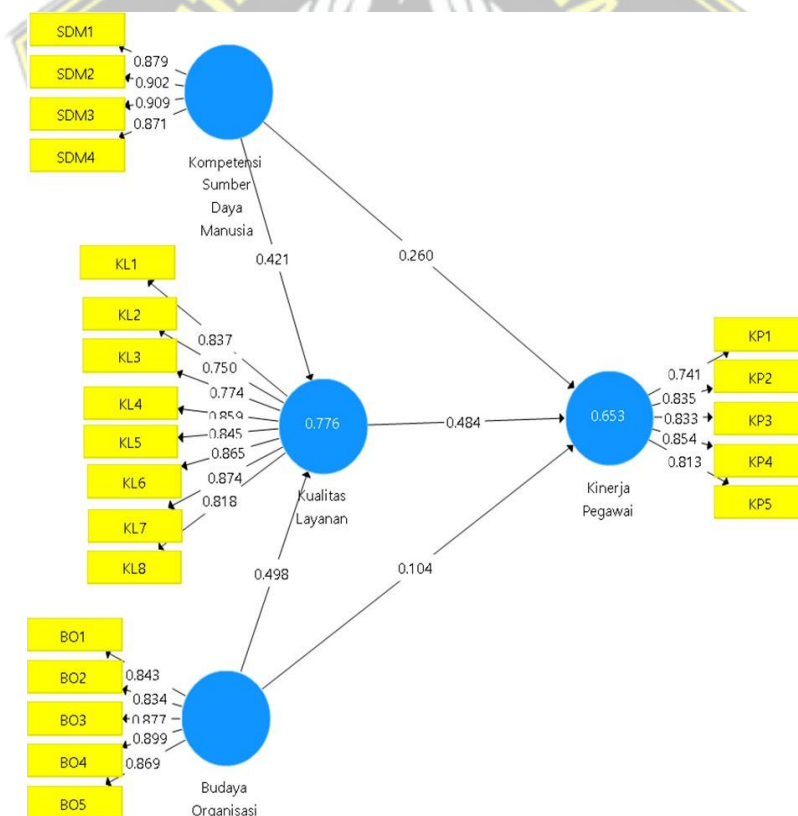
Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dari variabel kinerja pegawai rata-rata adalah sebesar 4,362 dan nilai ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta adalah sangat tinggi. Nilai terendah dari jawaban responden adalah pada pernyataan “saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengembangkan keterampilan baru dibandingkan dengan rekan lainnya”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,085 yang artinya adalah responden memiliki inisiatif yang sangat tinggi dalam mengembangkan keterampilan baru dibandingkan dengan rekan lainnya. Sedangkan, jawaban tertinggi responden adalah pada pernyataan “saya tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja”, dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,609 dan nilai ini menjelaskan bahwa responden merupakan pegawai yang sangat tinggi dalam memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja.

3.4 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian ini, analisis PLS-SEM digunakan untuk menganalisis model penelitian. Analisis model penelitian adalah proses pengolahan data untuk mengestimasi hubungan empiris antara setiap item dengan konstruk serta hubungan antar konstruk (Hair *et al.*, 2022). Proses ini mencakup dua model, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

3.4.1 Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Analisis data diawali dengan membangun model struktural. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:



Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM penelitian (2025)

Gambar 4.1

Full Model Struktural Partial Least Square

Gambar diatas menunjukkan hasil perhitungan loading factor dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai loading factor sudah diatas 0,70, sehingga indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen dan memiliki validitas yang dipersyaratkan berdasarkan *rule of thumb* yang digunakan. Untuk lebih jelas nya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kinerja Pegawai	KP1	0,741	Valid
	KP2	0,835	Valid
	KP3	0,833	Valid
	KP4	0,854	Valid
	KP5	0,813	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,843	Valid
	BO2	0,834	Valid
	BO3	0,877	Valid
	BO4	0,899	Valid
	BO5	0,869	Valid
Kualitas Sumber Daya Manusia	SDM1	0,879	Valid
	SDM2	0,902	Valid
	SDM3	0,909	Valid
	SDM4	0,871	Valid
Kualitas Layanan	KL1	0,837	Valid
	KL2	0,750	Valid
	KL3	0,774	Valid
	KL4	0,859	Valid
	KL5	0,845	Valid
	KL6	0,865	Valid
	KL7	0,874	Valid
	KL8	0,818	Valid

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai dari setiap indikator telah lebih dari 0,70 sehingga dianggap valid. Hal ini berarti pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner telah cukup dimengerti oleh responden, dan kuesioner telah

mampu mengukur tujuannya dengan nyata dan benar.

Selain *factor loading* ada dua kriteria lagi digunakan dengan metode analisis data SmartPLS 4 untuk mengevaluasi model luar, yaitu *discriminant validity* (*cross loading*, AVE, *Fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

a. Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah menguji bahwa alat ukur, secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Validitas instrumen selain ditentukan berdasarkan validitas konvergen juga ditentukan oleh validitas diskriminan. Untuk pengujian validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dan AVE.

Tabel 4.7
Hasil Cross Loading

Indikator	Variabel				Kesimpulan
	SDM	BO	KL	KP	
SDM1	0,879	0,685	0,696	0,623	SDM1 (SDM > BO, KL, KP = Valid
SDM2	0,902	0,769	0,755	0,697	SDM2 (SDM > BO, KL, KP = Valid
SDM3	0,909	0,795	0,818	0,718	SDM3 (SDM > BO, KL, KP = Valid
SDM4	0,871	0,721	0,705	0,632	SDM4 (SDM > BO, KL, KP = Valid
BO1	0,711	0,843	0,684	0,607	BO1 (BO > SDM, KL, KP = Valid
BO2	0,726	0,834	0,697	0,641	BO2 (BO > SDM, KL, KP = Valid
BO3	0,669	0,877	0,736	0,657	BO3 (BO > SDM, KL, KP = Valid
BO4	0,799	0,899	0,806	0,641	BO4 (BO > SDM, KL, KP = Valid
BO5	0,708	0,869	0,748	0,620	BO5 (BO > SDM, KL, KP = Valid
KL1	0,642	0,658	0,837	0,677	KL1 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL2	0,524	0,584	0,750	0,621	KL2 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL3	0,548	0,571	0,774	0,645	KL3 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL4	0,681	0,694	0,859	0,655	KL4 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL5	0,715	0,736	0,845	0,606	KL5 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL6	0,721	0,784	0,865	0,620	KL6 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL7	0,741	0,770	0,874	0,683	KL7 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KL8	0,809	0,795	0,818	0,718	KL8 (KL > SDM, BO, KP = Valid
KP1	0,466	0,421	0,521	0,741	KP1 (KP > SDM, BO, KL = Valid

Indikator	Variabel			KP	Kesimpulan
	SDM	BO	KL		
KP2	0,668	0,669	0,731	0,835	KP2 (KP > SDM, BO, KL = Valid
KP3	0,695	0,640	0,686	0,833	KP3 (KP > SDM, BO, KL = Valid
KP4	0,590	0,568	0,628	0,854	KP4 (KP > SDM, BO, KL = Valid
KP5	0,614	0,615	0,627	0,813	KP5 (KP > SDM, BO, KL = Valid

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Tabel diatas, memperlihatkan nilai *loading factor* setiap pada variabel adalah lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. *Discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Kriteria nilai AVE yang baik adalah diatas 0,5. Adapaun nilai AVE dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.8
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
Kinerja Pegawai	0,666	Valid
Budaya Organisasi	0,748	Valid
Kompetensi sumber daya manusia	0,792	Valid
Kualitas Layanan	0,687	Valid

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Sesuai dengan informasi pada tabel di atas, bahwa semua variabel penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5, Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang kuat. Metode lain yang bisa digunakan untuk menilai validitas diskriminasi yaitu berdasarkan *Fornell Larcker criterion*. Proses perhitungan *fornell-Larcker criterion* dilakukan dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk terhadap korelasi.

Tabel 4.9

Fornel-Larcker Criterion

Variabel	BO	KL	KP	SDM
Budaya Organisasi	0,865			
Kinerja Pegawai	0,850	0,816		
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,836	0,752	0,890	
Kualitas Layanan	0,850	0,790	0,838	0,829

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa validitas dikriminasi dikatakan valid dan telah memenuhi syarat uji validitas karena dapat dilihat bahwa pada konstruk nilai *fornell larckel* lebih tinggi dibandingkan dengan kolerasi konstruk dengan variabel laten yang berbeda.

b. Uji Reliabilitas

Analisis selanjutnya setelah uji validitas adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui konsistensi terhadap keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen walaupun dilakukan pada waktu, lokasi, dan populasi yang berbeda. Reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yang berbeda yaitu *composite realibility* dan *cronbach's Alpha* (*internal consistency realibility*). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai dari *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai *cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hasil perhitungan uji reliabilitas pada *composite realibility* dan *cronbach's Alpha* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Hasil
Kinerja Pegawai	0,909	0,875	Reliabel
Budaya Organisasi	0,937	0,916	Reliabel
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,939	0,913	Reliabel
Kualitas Layanan	0,946	0,935	Reliabel

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel telah melebihi 0,60. Selain itu, semua variabel juga memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,70. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian reliabilitas ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga dinyatakan reliabel dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

3.4.2 Evaluasi *Measurement (Inner) Model*

Model struktural (*Inner Model*) mendefinisikan hubungan antar konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter dan tingkat signifikansinya. model struktural dihasilkan sebagai berikut:

a. *R-Square*

Ada tiga kategori dalam pengelompokan nilai *R-square*. Jika nilai *R-square* itu 0,75 termasuk kategori kuat; untuk nilai *R-square* 0,50 termasuk kategori moderat dan 0,25 termasuk kategori lemah (Hair *et al*, 2019). Nilai *R-square* dari variabel dependen yang didapat pada model penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Nilai *R-Squared*

Variabel	<i>R Square</i>
Kualitas Layanan (Z)	0,776
Kinerja Pegawai (Y)	0,653

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Setelah dilakukan perhitungan melalui SmartPLS 4 sesuai dengan tabel diatas menjelaskan bahwa variabel kualitas layanan memiliki nilai *r-square* sebesar 0,776, ini dapat diartikan bahwa pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kualitas layanan adalah sebesar 77,6%. Nilai *r-square* pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,653, hal ini berarti pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kualitas layanan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 65,3%

b. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Besarnya pengaruh substantif diklarifikasikan menjadi 3, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Hasil nilai *f-square* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Nilai *F-Square*

Variabel	<i>F-Square</i>	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kualitas Layanan	0,334	Sedang
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,007	Kecil
Kualitas Layanan -> Kinerja Pegawai	0,151	Sedang
Kompetensi Sumber Daya Manusia -> Kualitas Layanan	0,239	Kecil
Kompetensi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Pegawai	0,047	Kecil

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang Sedang terjadi pada variabel budaya organisasi terhadap kualitas layanan (0,334) dan kualitas layanan terhadap kinerja pegawai (0,151). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (0,007), kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan (0,239), dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai (0,047)

c. *Goodness of Fit*

Tabel 4.13
Hasil Goodness of Fit

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0,068	Fit
2	d_ULS	> 0,05	1,154	Fit
3	d_G	> 0,05	0,625	Fit
4	Chi-Square	> 0,05	867,318	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0,818	Fit

Sumber: data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai SRMR model PLS adalah sebesar 0,068 yang berarti lebih rendah dari 0,10 sehingga menunjukkan model baik. Untuk hasil output d_ULS yaitu 1,154 menunjukkan hasil lebih tinggi dari 0,05 berarti menunjukkan model baik. Untuk hasil output d_G yaitu 0,625 menunjukkan hasil lebih tinggi dari 0,05 berarti menunjukkan model baik. Hasil Chi square sebesar 867,318 yang menunjukkan lebih tinggi dari 0,05 dan artinya model baik. Hasil output NFI menunjukkan hasil 0,818 artinya model dapat diterima baik.

d. Pengujian Hipotesis

Indikator yang digunakan dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai t- hitung yang dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,96) dan nilai signifikansi. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-hitung > t-tabel dan nilai sig < 0,05 dan sebaliknya hipotesis dinyatakan ditolak apabila t-hitung < t-tabel dan nilai sig > 0,05. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka hasil *path coefficient* yang diterima dan ditolak dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kompetensi Sumber Daya Manusia -> Kualitas Layanan	0,421	6,243	0,000	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi -> Kualitas Layanan	0,498	7,247	0,000	Hipotesis diterima
Kompetensi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Pegawai	0,260	2,849	0,005	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,104	0,952	0,342	Hipotesis ditolak
Kualitas Layanan -> Kinerja Pegawai	0,484	3,813	0,000	Hipotesis diterima
Kompetensi Sumber Daya Manusia -> Kualitas Layanan	0,204	3,056	0,002	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi -> Kualitas Layanan	0,241	3,490	0,001	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan adalah sebesar 0,000 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 6,243. Nilai

ini lebih besar dari *t-table* yaitu 1,96 ($6,243 > 1,96$) sehingga kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,421 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kualitas layanan sehingga **H1 diterima**.

2. Nilai signifikan budaya organisasi terhadap kualitas layanan adalah sebesar 0,000 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 7,247. Nilai ini lebih besar dari *t-table* yaitu 1,96 ($7,247 > 1,96$) sehingga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,498 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi akan meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan sehingga **H2 diterima**.

3. Nilai signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,005 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,005 < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 2,849. Nilai ini lebih besar dari *t-table* yaitu 1,96 ($2,849 > 1,96$) sehingga kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,260 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya

kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga **H3 diterima**.

4. Nilai signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,342 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih besar dari 0,05 ($0,342 > 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 0,952. Nilai ini lebih kecil dari *t-table* yaitu 1,96 ($0,952 < 1,96$) sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,104 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga **H4 ditolak**.
5. Nilai signifikan kualitas layanan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,000 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 3,813. Nilai ini lebih besar dari *t-table* yaitu 1,96 ($3,813 > 1,96$) sehingga kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,484 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kualitas layanan akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja

pegawai sehingga **H5 diterima**.

6. Nilai signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan kualitas layanan adalah sebesar 0,002 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,002 < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 3,056. Nilai ini lebih besar dari *t-table* yaitu 1,96 ($3,056 > 1,96$) sehingga kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan kualitas layanan. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,204 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja pegawai melalui kualitas layanan yang diberikan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan kualitas layanan sehingga **H6 diterima**.

7. Nilai signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan kualitas layanan adalah sebesar 0,001 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$) dan nilai *T-statistics* sebesar 3,490. Nilai ini lebih besar dari *t-table* yaitu 1,96 ($3,490 > 1,96$) sehingga budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan kualitas layanan. Sedangkan, nilai *original sample (O)* sebesar 0,241 dan nilai ini menunjukkan angka positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai melalui kualitas layanan.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dengan kualitas layanan sehingga **H7 diterima**.

3.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dilakukan pembahasan untuk menyimpulkan pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, dengan kualitas layanan sebagai variabel mediasi pada pegawai di Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta. Kesimpulan dan interpretasi hasil akan ditarik dari analisis hipotesis dengan membandingkan hasil ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dan sesuai dengan variabel dalam penelitian ini.

3.5.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Layanan

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 1 diterima** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitorus *et al.* (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Vahedi *et al.* (2024) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Sejalan dengan kedua penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Wardeni *et al.* (2024) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin meningkatnya kompetensi sumber daya manusia maka akan

meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Dengan latar belakang pendidikan, sumber daya manusia dalam organisasi rumah sakit diharapkan mampu mendukung pelayanan rumah sakit yang bermutu, terutama di era saat ini yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang unggul, yang ditandai dengan adanya sinergi antara kebebasan penguasaan ilmu pengetahuan dengan keterampilan memanfaatkan teknologi informasi. Seorang dokter dan perawat tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan dan perawatan medis. Namun, mereka juga harus mampu menggunakan komputer dan menguasai keterampilan berkomunikasi dengan baik dengan pasien sehingga hubungan pasien dengan tenaga kesehatan dapat berjalan dengan baik.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan jawaban tertinggi responden berkaitan dengan pertanyaan kompetensi sumber daya manusia, yaitu responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang diterapkan dan jawaban tertinggi responden berkaitan dengan kualitas layanan yaitu responden merasa bertanggungjawab penuh atas kualitas layanan yang diberikan. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai rumah sakit dengan harapan dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu. Tingginya rasa tanggung jawab dan kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai rumah sakit menjadi faktor pendukung utama dalam menciptakan layanan kesehatan yang aman, efektif, dan bermartabat bagi pasien. Dengan demikian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan, baik dari segi keterampilan teknis maupun sikap profesional,

merupakan investasi penting bagi rumah sakit untuk memastikan keberlanjutan mutu pelayanan kesehatan yang optimal.

Temuan bahwa responden merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang diberikan merupakan indikator penting dari kompetensi non-teknis, khususnya aspek sikap dan nilai profesional. Tanggung jawab ini mencerminkan kesadaran akan standar profesi, etika kerja, dan orientasi pada pasien. Respon tertinggi terhadap pertanyaan tentang kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar juga menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil membentuk budaya kerja berbasis standar operasional prosedur (SOP). Hal ini mendukung teori *High Reliability Organization (HRO)*, di mana organisasi yang berisiko tinggi (seperti rumah sakit) harus memiliki sistem kontrol kualitas yang ketat dan SDM yang disiplin serta kompeten.

3.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Layanan

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 2 diterima** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vahedi *et al.* (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Mohamad *et al.* (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai suatu kebiasaan yang terus menerus diulang-ulang dan menjadi suatu nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Budaya organisasi adalah kebiasaan-

kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut oleh suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi tersebut (Mohamad *et al.*, 2024). Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban tertinggi responden berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu responden selalu menghargai pendapat orang lain ketika bekerja dan jawaban tertinggi responden berkaitan dengan kualitas layanan yaitu responden merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang saya berikan. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan positif antara budaya organisasi yang mendukung dengan tingkat tanggung jawab individu dalam memberikan kualitas layanan. Responden menyatakan bahwa mereka selalu menghargai pendapat orang lain saat bekerja, yang mencerminkan adanya budaya kerja kolaboratif dan saling menghormati di lingkungan rumah sakit. Di sisi lain, responden juga menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap kualitas layanan, dengan menyatakan bahwa mereka merasa bertanggung jawab penuh atas layanan yang diberikan kepada pasien. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik, seperti sikap saling menghargai dan mendukung sesama tenaga kesehatan, turut berkontribusi dalam membangun rasa tanggung jawab profesional yang kuat, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan. Hasil ini menegaskan pentingnya membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang sehat di rumah sakit sebagai fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta layanan kesehatan yang bermutu.

Temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan menegaskan bahwa keberhasilan rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh teknologi, infrastruktur, atau regulasi, tetapi juga oleh jiwa organisasi itu sendiri yaitu nilai, norma, dan cara anggotanya berinteraksi satu sama lain. Budaya yang menghargai, inklusif, dan berorientasi pada mutu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tanggung jawab profesional, kolaborasi tim, dan komitmen terhadap pasien. Oleh karena itu, rumah sakit harus memperlakukan pembangunan budaya organisasi sebagai agenda strategis yang setara pentingnya dengan investasi fisik atau teknologi. Dengan membangun budaya yang kuat, rumah sakit tidak hanya meningkatkan kualitas layanan secara langsung, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh bagi keberlanjutan, inovasi, dan ketahanan organisasi di masa depan. Budaya yang baik bukanlah hasil sampingan dari keberhasilan—ia adalah sumber utama dari keberhasilan itu sendiri.

3.5.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 3 diterima** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nasir *et al.* (2023) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan kedua

penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Yunengsih (2023) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin meningkatnya kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kompetensi yang baik yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan adalah kemampuan dalam melaksanakan atau menjalankan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut yang ditandai dengan profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai keunggulan. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, mentransfer dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan dalam situasi baru, dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Nasir *et al.*, 2023).

Hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban tertinggi responden dari kompetensi sumber daya manusia yaitu responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan dan jawaban tertinggi responden dari kinerja pegawai yaitu responden tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi yang memadai dengan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, serta kinerja yang baik tercermin dari kedisiplinan tinggi dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan

kedisiplinan merupakan dua faktor utama yang mendukung kinerja pegawai yang optimal di rumah sakit. Tingkat kemampuan responden dalam menguasai standar pekerjaan, ditunjang dengan sikap kedisiplinan yang kuat, membuktikan adanya kesesuaian antara kapabilitas individu dengan tuntutan profesi di sektor pelayanan kesehatan. Hal ini menjadi sangat penting dalam konteks rumah sakit, di mana kecepatan, ketepatan, dan keandalan dalam bekerja berdampak langsung terhadap keselamatan dan kepuasan pasien. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan dan pembinaan budaya kedisiplinan perlu menjadi prioritas dalam pengelolaan SDM rumah sakit guna menjaga konsistensi mutu layanan dan profesionalisme tenaga kesehatan.

Temuan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai menegaskan bahwa kapasitas individu adalah fondasi utama dari kinerja organisasi. Di rumah sakit, di mana kualitas pelayanan berkorelasi langsung dengan keselamatan dan kehidupan pasien, kompetensi bukan sekadar aspek manajerial, tetapi tanggung jawab etis. Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, ditunjang oleh kedisiplinan tinggi dalam menjalankan tugas, menunjukkan bahwa mereka tidak hanya mampu, tetapi juga bertanggung jawab. Ini adalah gambaran ideal dari tenaga kesehatan profesional di abad ke-21. Oleh karena itu, rumah sakit harus menjadikan pengembangan kompetensi berkelanjutan dan pembinaan budaya kedisiplinan sebagai prioritas strategis. Dengan membangun SDM yang kompeten, disiplin, dan berintegritas, rumah sakit tidak hanya meningkatkan kinerja internal, tetapi juga menciptakan layanan kesehatan yang lebih aman,

manusiawi, dan berkelanjutan bagi masyarakat.

3.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 4 ditolak** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Srimulyani *et al.* (2023) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menjelaskan bahwa naik turunnya budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil ini juga didukung dengan jawaban terendah responden berkaitan dengan budaya organisasi yaitu responden selalu menetapkan rencana dan menyelesaikan rencana tersebut dengan baik dan jawaban terendah responden berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu responden memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengembangkan keterampilan baru dibandingkan dengan rekan lainnya. Hasil ini menjelaskan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan proaktivitas, perencanaan kerja, dan pengembangan diri di kalangan tenaga kesehatan dalam lingkungan rumah sakit. Meskipun secara umum kompetensi dan kedisiplinan sudah memadai, aspek pembelajaran berkelanjutan, inisiatif pribadi, dan pengelolaan tugas secara mandiri masih menjadi tantangan yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Rendahnya skor pada indikator ini mengindikasikan adanya ketergantungan pada arahan eksternal atau kurangnya dorongan dari budaya organisasi untuk bertindak proaktif, merencanakan

pekerjaan secara efektif, serta mengembangkan kapabilitas individu secara mandiri. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung pengembangan keterampilan manajerial diri dan inisiatif personal melalui program pelatihan, pemberian insentif, serta pembentukan budaya organisasi yang mendorong pertumbuhan profesionalisme dan kepemimpinan individual di tempat kerja.

Temuan penelitian menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai bukanlah kegagalan budaya organisasi, melainkan sinyal peringatan bahwa budaya yang ada belum menyentuh aspek-aspek kritis yang mendorong kinerja proaktif dan pengembangan diri. Meskipun budaya kerja yang saling menghargai sudah terbangun, masih terdapat defisit dalam hal inisiatif, perencanaan mandiri, dan semangat belajar aktif. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang efektif bukan hanya tentang harmoni sosial, tetapi juga tentang pemberdayaan, otonomi, dan pertumbuhan profesional. Bagi rumah sakit, tantangan ke depan bukan hanya mempertahankan kompetensi dan kedisiplinan, tetapi juga membangun budaya yang memungkinkan setiap tenaga kesehatan untuk tumbuh, berinovasi, dan mengambil kepemilikan atas kinerjanya sendiri. Investasi dalam budaya organisasi yang mendukung inisiatif individu dan pengembangan diri bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk menciptakan tenaga kesehatan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga tangguh, adaptif, dan visioner di tengah dinamika pelayanan kesehatan modern.

3.5.5 Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 5 diterima** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyati *et al.* (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pebrian *et al.* (2023) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Yunengsih (2023) juga menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin meningkatnya kualitas layanan akan meningkatkan kinerja pegawai. Kualitas Pelayanan yang baik memicu pelanggan atau masyarakat puas akan mendatangkan suasana lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai makin semangat dalam bekerja sehingga kinerja pegawai tersebut meningkat (Medah *et al.*, 2023).

Hasil ini juga didukung oleh jawaban tertinggi responden berkaitan dengan kualitas layanan yaitu responden merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang saya berikan dan jawaban tertinggi responden berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu responden tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja. Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa kombinasi antara sikap profesional (tanggung jawab terhadap layanan) dan perilaku kerja yang andal (kedisiplinan) menjadi fondasi penting bagi kinerja tenaga kesehatan yang optimal di rumah sakit. Faktor-faktor

tersebut tidak hanya mendukung kelancaran operasional rumah sakit, tetapi juga berkontribusi langsung pada kepuasan dan keselamatan pasien. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kedua aspek tersebut, baik melalui pembinaan budaya kerja, penghargaan atas kinerja, maupun pengembangan kompetensi perlu menjadi bagian integral dari strategi manajemen SDM di rumah sakit guna memastikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan berkelanjutan.

Temuan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai mengubah paradigma tradisional yang melihat kinerja sebagai satu-satunya penyebab kualitas layanan. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan juga menjadi pendorong kinerja melalui mekanisme motivasi, tanggung jawab profesional, dan lingkungan kerja yang positif. Kombinasi antara tanggung jawab terhadap kualitas layanan dan kedisiplinan tinggi dalam tugas menjadi fondasi utama bagi kinerja optimal tenaga kesehatan. Keduanya saling memperkuat: kedisiplinan mendukung kualitas layanan, dan kualitas layanan yang baik memperkuat kedisiplinan serta komitmen kerja. Oleh karena itu, rumah sakit harus memperlakukan peningkatan kualitas layanan bukan hanya sebagai target operasional, tetapi sebagai strategi pengembangan SDM. Investasi dalam kualitas layanan, pada akhirnya, adalah investasi dalam kesejahteraan, profesionalisme, dan daya tahan mental tenaga kesehatan yang merupakan aset paling berharga dalam sistem pelayanan kesehatan.

3.5.6 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 6 diterima** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan merupakan bagian dari kompetensi sumber daya manusia yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil ini juga didukung dengan jawaban responden tertinggi dari kualitas layanan yaitu responden merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang saya berikan dan jawaban responden tertinggi berkaitan kompetensi sumber daya manusia yaitu responden mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, serta jawaban tertinggi responden berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu responden tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja.

Kualitas layanan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja pegawai. Artinya, kompetensi sumber daya manusia tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung memperkuat kinerja melalui peningkatan kualitas layanan yang diberikan. Kompetensi sumber daya manusia yang memadai (seperti kemampuan teknis, pemahaman standar, dan sikap profesional) menjadi fondasi bagi tenaga kesehatan untuk memberikan layanan bermutu kepada pasien. Kualitas layanan yang tinggi, yang diwujudkan dalam tanggung jawab penuh dan keandalan dalam bekerja, selanjutnya mendorong

kinerja pegawai yang optimal, seperti kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan konsistensi dalam memenuhi jadwal kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi, kualitas layanan, dan kinerja pegawai saling terkait dalam siklus positif. Kompetensi sumber daya manusia yang terus dikembangkan akan meningkatkan kualitas layanan, yang pada gilirannya memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, integrasi ketiga faktor ini akan menciptakan sinergi yang mendukung tercapainya pelayanan kesehatan yang aman, efektif, dan berkelanjutan.

Temuan bahwa kualitas layanan memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai merupakan bukti kuat bahwa kinerja optimal di rumah sakit tidak lahir dari kompetensi semata, tetapi dari bagaimana kompetensi itu diwujudkan dalam layanan nyata kepada pasien. Kualitas layanan berperan sebagai penghubung vital antara kapasitas individu dan hasil organisasi. Ketika tenaga kesehatan merasa bertanggung jawab atas kualitas layanan, mereka tidak hanya bekerja sesuai standar, tetapi melampaui ekspektasi dengan disiplin, dedikasi, dan komitmen tinggi. Inilah esensi dari profesionalisme dalam pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, rumah sakit harus merancang strategi SDM yang tidak hanya mengembangkan kompetensi, tetapi juga memfasilitasi manifestasinya dalam bentuk layanan berkualitas, yang pada akhirnya menjadi pendorong utama kinerja berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan ketiga elemen kompetensi, kualitas layanan, dan kinerja rumah sakit dapat menciptakan sinergi yang kokoh untuk mewujudkan pelayanan kesehatan yang aman, bermartabat, efektif, dan berkelanjutan.

3.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan hasil penelitian, **hipotesis 7 diterima** sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan merupakan bagian dari budaya organisasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil ini juga didukung dengan jawaban responden tertinggi dari kualitas layanan yaitu responden merasa bertanggung jawab penuh atas kualitas layanan yang saya berikan dan jawaban responden tertinggi berkaitan budaya organisasi yaitu responden selalu menghargai pendapat orang lain ketika bekerja, serta jawaban tertinggi responden berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu responden tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan jadwal kerja.

Kualitas layanan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Artinya, budaya organisasi yang sehat dan kolaboratif tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung memperkuat kinerja melalui peningkatan kualitas layanan yang diberikan. Budaya organisasi yang diwujudkan dalam sikap saling menghargai pendapat dan mendukung sesama tenaga kesehatan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan ini mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab atas kualitas layanan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun tim, seperti kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan kepatuhan terhadap jadwal kerja. Hasil ini

menunjukkan bahwa budaya organisasi, kualitas layanan, dan kinerja pegawai membentuk hubungan sinergis. Budaya organisasi yang kuat (seperti penghargaan terhadap kerjasama dan komunikasi) menjadi fondasi bagi terciptanya kualitas layanan yang tinggi, yang kemudian memperkuat kinerja pegawai. Dengan demikian, integrasi ketiga faktor ini akan menciptakan lingkaran positif yang mendukung tercapainya pelayanan kesehatan yang bermutu, efisien, dan berkelanjutan, sekaligus meningkatkan produktivitas dan profesionalisme tenaga kesehatan.

Temuan bahwa kualitas layanan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar dekorasi institusional, tetapi kekuatan pendorong yang bekerja secara tidak langsung namun sangat signifikan. Ia tidak meningkatkan kinerja secara instan, tetapi melalui pembentukan lingkungan kerja yang mendukung, menciptakan kondisi di mana layanan berkualitas bisa lahir dan dari situlah kinerja optimal muncul. Kombinasi antara penghargaan terhadap pendapat rekan kerja (budaya), tanggung jawab penuh terhadap layanan (kualitas), dan kedisiplinan tinggi dalam tugas (kinerja) membentuk profil ideal tenaga kesehatan di rumah sakit modern, profesional, kolaboratif, dan andal. Oleh karena itu, rumah sakit harus membangun strategi SDM yang holistik, di mana pengembangan budaya organisasi, peningkatan kualitas layanan, dan peningkatan kinerja tidak dilihat sebagai program terpisah, tetapi sebagai satu kesatuan sistemik yang saling memperkuat. Dengan mengintegrasikan ketiganya, rumah sakit dapat menciptakan lingkaran positif berkelanjutan yang tidak hanya meningkatkan

produktivitas, tetapi juga mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu, bermartabat, dan berkelanjutan bagi pasien dan masyarakat.



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Layanan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan responden penelitian sebanyak 235 pegawai Rumah Sakit Pusat Pertamina, Jakarta dilihat berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 144 orang (61,3%), sedangkan perempuan hanya sebanyak 91 orang (38,7%). Berdasarkan usia, responden terbesar berada pada rentang usia produktif, yaitu usia 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 84 orang (35,7%) dan usia 31 sampai dengan 40 tahun sebanyak 52 orang (22,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif yang secara fisik dan mental dapat memberikan kinerja yang sangat baik. Mayoritas responden menyelesaikan pendidikan hingga S1 yaitu sebanyak 97 orang (41,3%) dan diploma sebanyak 71 orang (30,2%). Hasil ini menggambarkan bahwa sumber daya manusia di Rumah Sakit Pusat Pertamina didominasi oleh tenaga profesional dengan bekal teoritis dan praktis yang memadai untuk menjalankan fungsi pelayanan medis maupun administratif. Mayoritas responden merupakan perawat sebanyak 86 orang (36,6%) dan tenaga kesehatan lainnya sebanyak 48 orang (20,4%). Hasil ini menjelaskan bahwa perawat dan tenaga kesehatan lainnya menjadi ujung tombak pelayanan kesehatan dan menjadikan hal ini sangat relevan terhadap aspek kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, kualitas layanan, dan kinerja pegawai. Sebagai garda terdepan dalam Interaksi langsung dengan pasien, tingkat kompetensi yang dimiliki oleh perawat dan tenaga kesehatan

lainnya, baik dari segi keahlian teknis maupun kemampuan komunikasi interpersonal, menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas layanan yang dirasakan oleh pasien. Selain itu, persepsi mereka terhadap budaya organisasi. Mayoritas responden sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 161 orang (68,4%) dan menjelaskan bahwa keberadaan responden dengan pengalaman kerja yang relatif lama ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di rumah sakit tersebut didominasi oleh individu yang telah mengenyam proses pembelajaran organisasi secara mendalam, sehingga memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem kerja, norma organisasi, serta dinamika pelayanan kesehatan. Pengalaman kerja yang panjang juga memungkinkan mereka untuk mengembangkan kompetensi teknis maupun non-teknis melalui praktik langsung, pelatihan berkelanjutan, dan adaptasi terhadap perubahan budaya organisasi.

1. Kompetensi sumber daya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan ($p\text{-value} = 0,000$; $t\text{-statistics} = 6,243$). Koefisien sebesar 0,421 menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan. Artinya, semakin meningkatnya kompetensi sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik.
2. Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan ($p\text{-value} = 0,000$; $t\text{-statistics} = 7,247$). Koefisien sebesar 0,498 menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kualitas layanan. Artinya, semakin meningkatnya budaya organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik.
3. Kompetensi sumber daya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai ($p\text{-value} = 0,005$; $t\text{-statistics} = 2,849$). Koefisien sebesar 0,260 menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin meningkatnya kompetensi sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

4. Budaya organisasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($p\text{-value} = 0,342$; $t\text{-statistics} = 0,952$). Koefisien sebesar 0,104 menunjukkan tidak adanya hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin meningkatnya budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.
5. Kualitas layanan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($p\text{-value} = 0,000$; $t\text{-statistics} = 3,813$). Koefisien sebesar 0,484 menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas layanan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin meningkatnya kualitas layanan dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.
6. Hasil uji *indirect effect* menunjukkan bahwa kualitas layanan menjadi mediasi antara kompetensi sumber daya manusia dan kinerja pegawai \rightarrow signifikan ($p\text{-value} = 0,002$) dan kualitas layanan menjadi mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai \rightarrow signifikan ($p\text{-value} = 0,001$). Dengan demikian, kualitas layanan memiliki peranan sebagai mediator yang sangat kuat.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pelayanan kesehatan. Hasil penelitian ini mendukung beberapa teori yang relevan seperti:

- a. Teori kompetensi sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa kompetensi individu memengaruhi kualitas layanan dan kinerja pegawai.
- b. Teori budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa meskipun tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tetap berperan penting melalui mediasi kualitas layanan.
- c. Teori mediasi dalam hubungan variabel, yang membuktikan bahwa kualitas layanan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil ini juga memperkaya literatur tentang model hubungan antara variabel-variabel organisasi dalam sektor jasa, khususnya rumah sakit.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta dalam rangka meningkatkan kualitas layanan dan kinerja pegawai:

1. Pengembangan Kompetensi sumber daya manusia

Perlu adanya pelatihan berkala baik teknis maupun interpersonal untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Selain itu, disarankan bagi manajemen untuk fokus pada pengembangan pemecahan masalah, kerja tim, dan komunikasi efektif dengan pasien.

2. Penguatan Budaya Organisasi

Meskipun tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, budaya organisasi perlu diperkuat karena menjadi fondasi kualitas layanan. Disarankan bagi manajemen untuk dapat mendorong partisipasi pegawai dalam

pengambilan keputusan dan membangun lingkungan kerja yang saling menghargai dan mendukung.

3. Peningkatan Kualitas Layanan

Disarankan bagi manajemen untuk meningkatkan responsivitas dan kesopanan petugas dalam melayani pasien. Selain itu, manajemen disarankan untuk dapat membangun sistem umpan balik dari pasien sebagai evaluasi dan perbaikan layanan secara berkala serta memastikan bahwa setiap pegawai merasa bertanggung jawab atas kualitas layanan yang diberikan.

4. Pengelolaan Kinerja Pegawai

Disarankan bagi manajemen untuk dapat menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan serta memberikan insentif berbasis kualitas layanan dan kinerja individu. Disarankan juga kepada manajemen untuk dapat mendorong disiplin, inisiatif, dan tanggung jawab kerja individu.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Rumah Sakit Pusat Pertamina Jakarta, sehingga hasilnya belum bisa digeneralisasi ke institusi lainnya. Selain itu, jawaban responden bersifat subjektif dan rentan terhadap bias respon, terutama karena bergantung pada persepsi dan pengalaman individual.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Dalam pengembangan penelitian lebih lanjut, berikut rekomendasi agenda penelitian mendatang adalah melakukan penelitian di beberapa rumah sakit di

wilayah berbeda untuk membandingkan pola hubungan antar variabel dalam konteks geografis dan budaya yang berbeda. Menambahkan variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau kepemimpinan transformasional untuk memperkaya model penelitian. Selain itu, untuk penelitian yang akan datang dapat mengeksplorasi penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kualitas layanan, terutama dalam era digitalisasi layanan kesehatan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aladwan, S. A., & Alshami, S. I. (2021). The Impact of Service Excellence and Service Innovation on Organisational Reputation: Quantitative evidence from Jordanian Public Sector. *The TQM Journal*, 33(6), 1544–1560. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0117>.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th Edition. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Arianto, N. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pengunjung Dalam Menggunakan Jasa Hotel Rizen Kedaton Bogor. *Jurnal Pemasaran Kompetitif Vol. 1, No. 2/Januari 2018*.
- Atmaja, D. S., Fachrurazi, Abdullah, Fauziah, Zaroni, A. N. & Yusuf, M. (2022). Actualization on Performance Management Models for The Development of Human Resources Quality, Economic Potential and Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education. *Multicultural Education Vol. 09, No. 01, 2023*.
- Bach, S. (2020). *Human Resource Management in Health Care*. Oxford University Press.
- Behrendt, P., S. Matz, and A. S. G€oritz. 2017. An Integrative Model of Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly* 28(1):229–44. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.08.002.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A Human Resource Management Review on Public Management and Public Administration Research. *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>.
- Buchbinder, S. B., & Shanks, N. H. (2020). *Introduction to Health Care Management (3rd ed.)*. Jones & Bartlett Learning.
- Cahyati, P., Hartono, D., Martina, S. E. & Sasmita, A. (2023). The Influence of Competence, Work Environment and Organizational Culture on Nurse Performance at Dr. Soekardjo Tasikmalaya Hospital. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia) Vol, 9, No. 3, 2023, pp. 1516-1522. DOI: https://doi.org/10.29210/0202312221*
- Calen & Putra, A. S. (2021). Effects of Competence, Work Discipline and Work Environment on Job Satisfaction at PT. Capella Dinamik Nusantara, Medan. *International Journal of Research and Review Vol. 8; Issue: 2; February 2021*.
- Chukwuekwe, D.O., Schjoelberg, P., Roedseth, H., Stuber, A. Reliable, Robust and Resilient Systems: Towards Development of a Predictive Maintenance Concept within the Industry 4.0 Environment. *In Proceedings of the EFNMS*

- Euro Maintenance Conference, Athens, Greece, 30 May–1 June 2016.*
- Collins, J. (2022). Leadership in Healthcare: The Influence of Management Practices on Healthcare Quality. *Journal of Healthcare Leadership*, 32(4), 220-233.
- Criado, J. I., & Villodre, J. (2021). Delivering Public Services Through Social Media in European Local Governments. An Interpretative Framework Using Semantic Algorithms. *Local Government Studies*, 47(2), 253–275. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1729750>.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2017). *Human Behavior at Work: Organization Behavior. Seventh Edition*. New Delhi: McGraw-Hill. Series in Management.
- Edison, Anwar & Komariyah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Effendy, S. (2015). *Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, Budaya Kerja*. Medan: USU Press.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Fernandez, S., Y. J. Cho, and J. L. Perry. 2010. Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly* 21(2):308–23. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.01.009.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita)*. Bogor: In Media.
- Gellerman, S. W. (2020). The Role of Employee Training in Healthcare Organizations. *Health Policy Journal*, 29(2), 89-100.
- Ghofar, A. (2020). The Role of Human Resource Management in Healthcare Quality Improvement. *Indonesian Journal of Health Management*, 18(1), 45-63.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Program*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Metode, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Ed. 2). United States of America: SAGE Publications, Inc
- Harrison, J. (2021). *Developing Healthcare Workforce Competency: Key Issues and Practices*. Routledge.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hecklau, F. Galeitzke, M. & Flachs, S. (2016). Kohl, H. Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 2016, 54, 1–6.

- Hermawati. (2018). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kualitas Pelayanan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor UPT Pendapatan Wilayah Makassar 01 Selatan, Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Mirai Management Volume 3 No. 1* 2018.
- Huragu, M., & Chuma, R. M. (2019). The Impact of Organizational Culture on Public Sector Performance: A Case Study of Local Authorities in Zimbabwe. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 6(1), 33–56. <https://doi.org/10.18488/journal.74.2019.61.33.56>.
- Javidi, A., Salajegheh, S., Pourkiani, M., & Sayadi, S. (2020). Investigating The Factors Related to Measuring The Public Services Quality in the Public Sector with Service Delivery Processes. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(1), 77–91.
- Jose, A., Tortorella, G. L., Vassolo, R., Kumar, M. & Cawley, A. F. M. (2023). Professional Competence and Its Effect on The Implementation of Healthcare 4.0 Technologies: Scoping Review and Future Research Directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2023, 20, 478.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaondera, P. R., Chikazhe, L., Munyimi, T. F., & Nyagadza, B. (2023). Buttressing Customer relationship management through digital transformation: Perspectives from Zimbabwe's Commercial Banks. *Cogent Social Sciences*, 9(1) 2191432. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2191432>.
- Koba, L., & Koumproglou, A. (2020). An Empirical Study of Service Quality Perception in Brazilian Public Sector. *ON Research*, 5(62), 1–9. <https://research.euruni.edu/#page=62>.
- Kotler, Philip dan Keller, K. L. (2019). *Manajemen Pemasaran*. Edisi ke Tigabelas Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2014). *Budaya Korporat dan Kinerja*. Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Ujung Sulaksana. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kuncoro, M., & Lestari, S. (2020). *Strategic Management in Healthcare Organizations*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Kusnadi, F., & Anwar, R. (2021). Evaluating Healthcare Workforce Competencies: Perspectives and Approaches. *Journal of Indonesian Healthcare Management*, 16(2), 101-120.
- Manengal, B., Kalangi, J. A. F. & Punuidoong, A. Y. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Bengkel Motor Ando Tombatu. *Productivity*, Vol. 2 No. 1, 2021.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Marnisah, L. Kore, J. R. & Ora, F. H. (2022). Employee Performance Based On Competency, Career Development, and Organizational Culture. *Journal of Applied Management (JAM) Volume 20 Number 3, September 2022*. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13>.
- Medah, M. H., FoEh, J. E. H. J. & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Mutasi, dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol. 4, N. 4, Maret 2023*.
- Mohamad, A., Ibrahim, M. & Olii, R. (2024). The Effect of Human Resource Competence and Organizational Culture on The Quality of Services in Batudaa Puskesmas Gorontalo District.
- Merriam-Webster. (2021). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (11th ed.)*. Merriam-Webster.
- Nasir, M., Kamase, J., St. Sukmawati. S & Djameng, A. (2023). The Influence of Infrastructure, Compensation, Work Culture, Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *General Management Journal Vol. 24, No. 196/August*.
- Pang, Z.; Yang, G.; Khedri, R.; Zhang, Y.-T. Introduction to the Special Section: Convergence of Automation Technology, Biomedical Engineering, and Health Informatics Toward the Healthcare 4.0. *IEEE Rev. Biomed. Eng. 2018, 11, 249–259*.
- Pebrian, R. A., Syarifudin, A. & Pohan, H. A. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora dan Seni (JISHS) Vol. 1 No. 3 April-Juni 2023 Hal 621-625*.
- Purnama, A. (2021). Evaluating Human Resource Competencies in Healthcare Organizations. *Jurnal Manajemen Kesehatan, 15(2), 45-56*.
- Rasmussen, S., & Green, P. (2022). *Strategies for Workforce Development in Healthcare Settings*. Springer.
- Riwukore, J. R., Susanto, Y., Walyusman, Riance, A., Zubaidah, R. A. & Habaora, F. 2021. Analysis of Employee Performance Based on Competence and Work Climate in Lubuklinggau Barat I District at Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research, 7(71), pp. 7–14*. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13>
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 6.

- Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Setiawan, E., & Wijaya, K. (2023). Human Resource Management in Indonesian Healthcare: Challenges and Opportunities. *Indonesian Journal of Health Policy*, 19(1), 34-48.
- Smith, D. R., & Brown, L. J. (2022). *Healthcare Human Resource Management: Challenges and Strategic Approaches*. Springer.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A. & Hermanto, Y. B. (2023). Mediaton of “ALHLAK” Corporate Culture and Affective Commitment on The Effect of Inclusive Leadership on Employee Performance. *Sustainable Futures* volume 6, December 2023. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>.
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi sumber daya manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujana, I. (2020). The Influence of Organizational Culture on Health Service Quality. *Journal of Health Management*, 24(3), 142-155.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. (2016). *Crafting and Executing Strategy-Te Quest for Competitive Advantage* 20th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Torang, S. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Trammell, E., Abutabenjeh, S., & Dimand, A. M. (2020). A Review of Public Administration Research: Where Does Public Procurement Fit In? *International Journal of Public Administration*, 43(8), 655–667. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1644654>.
- Vahedi, H., Shivyari, S. R., Soltanmohamadi, S. & Babakhanian, F. (2024). The Role of Leadership Competence and Organizational Culture in Enhancing Healthcare Service Quality. <https://brieflands.com/articles/jamm-156498.pdf>.
- World Health Organization. (2021). *The Importance of Human Resources in Healthcare: Strategies for Improvement*. WHO.
- Yukl, G. 2012. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives* 26(4):66–85. www.rspp.co.id.