



## ANALISIS KOMUNIKASI, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PECAWA DI INSTALASI PELAYANAN PRIVATE RUMAH SAKIT WAHIDIN SUDIROHUSODO MAKASSAR

Fransiska Carmelia Subeno<sup>1</sup>, Zaenal Aripin<sup>2</sup>, Rukhiyat Syahidin<sup>3</sup>, Kosasih<sup>4</sup>,  
Vip Paramarta<sup>5</sup>, Farida Yuliaty<sup>6</sup>

<sup>2,4,5,6</sup>Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Sangga Buana, Bandung

<sup>1</sup>Rumah Sakit Wahidin Sudirohusodo Makassar

<sup>3</sup>Pascasarjana Universitas Langlangbuana Bandung

fcsubeno@gmail.com, zaenal.arifin@usbykp.ac.id, srukhiyat@gmail.com, kosasih@usbykp.ac.id,  
vip@usbykp.ac.id, farida.yuliaty@usbykp.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi internal, motivasi, serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel antara. Latar belakang masalahnya adalah Instalasi Pelayanan Private RS Wahidin Sudirohusodo Makassar, yang seharusnya menjadi layanan unggulan untuk meningkatkan reputasi dan pendapatan, justru belum mencapai target kontribusi keuangan dan tingkat kepuasan pasien, suatu kesenjangan yang perlu dikaji dari perspektif faktor internal SDM. Data berupa kuesioner yang dikumpulkan dengan menggunakan *skala likert yang* diberikan kepada 70 pegawai dari berbagai level jabatan, ditambah wawancara terbatas dan kajian dokumen laporan kinerja. Metode analisis jalur digunakan untuk menginvestigasi pengaruh langsung dan tidak langsung dari komunikasi internal, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kuat dan berada dalam lingkungan kerja yang nyaman menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, yang terlihat dari produktivitas, mutu layanan, serta rasa puas dalam bekerja. Sebaliknya, komunikasi internal belum berdampak substansial terhadap peningkatan tersebut. Berdasarkan temuan itu, rekomendasi praktis yang paling prioritas adalah fokus pada dua hal peningkatan motivasi pegawai lewat program pengakuan dan pelatihan, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih produktif. Sistem komunikasi internal yang masih belum optimal juga harus diperbaiki, karena mustahil mengharapkan peningkatan kinerja layanan premium di instalasi ini tanpa pembenahan ketiga aspek tersebut.

**Kata kunci:** Analisis Jalur, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Komunikasi Internal, Lingkungan Kerja, Motivasi Pegawai

### Abstract

This study aims to examine how internal communication, motivation, and the work environment influence employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. This objective is based on the background that the Private Service Installation of Wahidin Sudirohusodo Hospital Makassar, designed as a premium service to boost the hospital's image and revenue, still shows financial contributions and patient satisfaction levels that are not as expected, a disparity that demands an explanation from the side of internal employee factors. Data in the form of questionnaires collected using a Likert scale distributed to 70 employees. from various positions, supplemented by brief interviews and a review of internal performance reports. Path analysis was conducted to trace the direct and indirect effects between internal communication, motivation, work environment, job satisfaction, and employee performance. The findings indicate that employees with high motivation who work in a conducive environment experience a significant performance improvement, reflected in work productivity, service quality, and job satisfaction. Internal communication, on the other hand, has not yet made a meaningful contribution to this improvement. Based on these findings, the most crucial practical steps are to focus on two things: increasing employee motivation through reward and development programs, and arranging the work environment to be more supportive of productivity. The internal communication system, which is not yet effective, also needs to be improved, as without improvements in these three areas, it is difficult to expect a performance surge in the premium services of this installation.

**Keywords:** Employee Motivation, Employee Performance, Internal Communication, Job Satisfaction, Path Analysis, Work Environment

@Jurnal Ners Prodi Sarjana Keperawatan & Profesi Ners FIK UP 2025

\* Corresponding author :

Address : Bandung

Email : fcsubeno@gmail.com

PENDAHULUAN

Sebagai rumah sakit rujukan tingkat utama, RS Wahidin Sudirohusodo dilengkapi dengan fasilitas medis lengkap dan tenaga kesehatan profesional yang mampu menangani kasus-kasus kesehatan kompleks. Sejalan dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan, setiap individu berhak mendapatkan pelayanan kesehatan bermutu, aman, dan sesuai dengan kebutuhan medisnya (Republik Indonesia, 2023). Pasal 414 ayat (1) UU No. 17 Tahun 2023 menegaskan bahwa pelayanan rumah sakit harus mencakup pelayanan umum dan pelayanan khusus sesuai dengan kebutuhan masyarakat, termasuk pelayanan premium seperti Instalasi Pelayanan Private. Selanjutnya, rumah sakit dituntut untuk mengoptimalkan inovasi dan teknologi guna meningkatkan mutu pelayanan (Pasal 419) (Republik Indonesia, 2023) dan meningkatkan penghasilan guna mempertahankan keberlangsungan organisasi

Berbagai upaya peningkatan telah dilakukan dalam Instalasi Pelayanan Private. Laporan tahunan kinerja rumah sakit menunjukkan bahwa tingkat kepuasan staf mencapai 93,75% pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 96,07% pada

tahun 2024, meskipun target 100% belum tercapai. Ini mencerminkan bahwa sebagian besar staf merasa puas terhadap kondisi kerja mereka, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam aspek tertentu. Dari sisi kontribusi keuangan, Instalasi Pelayanan Private menyumbang sebesar 0,05% dari total pendapatan rumah sakit pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 0,06% pada tahun 2024. Persentase ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat kepuasan internal pegawai dengan output organisasi berupa kontribusi pendapatan, yang seharusnya menjadi perhatian dalam perencanaan strategis rumah sakit.

Tren jumlah pasien di Instalasi Pelayanan Private menunjukkan dinamika yang menarik. Secara umum, terjadi peningkatan jumlah pasien pada tahun 2024. Akan tetapi, terdapat perubahan komposisi pasien, di mana pasien non-JKN (BPJS) non-MCU mengalami penurunan, sementara pasien Medical Check-Up (MCU) mengalami peningkatan yang signifikan. Peningkatan ini sejalan dengan bertambahnya jumlah kerjasama dengan asuransi swasta, baik itu korporasi maupun non-korporasi sepanjang tahun 2024, yang membuka akses layanan preventif yang lebih luas kepada masyarakat.



Gambar 1. 1 Tren Kunjungan Poliklinik Eksekutif Tahun 2024 (Sumber: Data Primer, 2024)

Sebaliknya, berdasarkan laporan kinerja tahunan rumah sakit, capaian peningkatan kunjungan pasien non-JKN pada tahun 2023 tercatat hanya sebesar 5,46% dari target 10% berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan. Bahkan, peningkatan pada tahun 2024 justru mengalami penurunan sebesar -7,46% dari target 10%. Data ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat upaya peningkatan jumlah pasien, target strategis rumah sakit belum tercapai, terutama di instalasi ini, yang melayani pasien eksekutif. Dari sisi kualitas layanan, survei kepuasan pasien triwulan I tahun 2025 menunjukkan bahwa Instalasi Pelayanan Private mendapat nilai B (baik). Namun, terdapat dua indikator utama yang masih perlu ditingkatkan, yaitu waktu pelayanan dan kualitas sarana prasarana. Kondisi ini memperlihatkan bahwa dari perspektif pasien, pelayanan yang diberikan belum sepenuhnya optimal, sehingga berpotensi mempengaruhi tingkat loyalitas pasien dan pendapatan instalasi.

Faktor-faktor internal seperti komunikasi,

motivasi kerja, dan lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada pasien. Komunikasi yang efektif mampu meningkatkan koordinasi kerja, keterbukaan informasi, dan rasa saling percaya antar pegawai (Robbins and Judge, 2019). Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi pendorong utama bagi pegawai untuk mencapai kinerja optimal (Herzberg, 2003). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung produktivitas serta menciptakan kenyamanan dalam bekerja (Nitisemito, 2018). Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang memperkuat korelasi antara berbagai faktor tersebut dengan performa karyawan. Staf yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya menunjukkan kecenderungan memiliki loyalitas lebih besar, antusiasme dalam memberikan layanan optimal, serta kontribusi positif terhadap pencapaian target institusi (Luthans, 2011). Situasi ini tidak hanya memengaruhi mutu layanan langsung kepada

pasien, tetapi juga berpotensi memperkuat reputasi rumah sakit sebagai penyedia jasa kesehatan premium di kawasan Indonesia Timur.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan guna mengkaji pengaruh komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Instalasi Pelayanan Private RS Wahidin Sudirohusodo Makassar. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih nyata bagi perbaikan pengelolaan SDM, peningkatan mutu layanan, serta pencapaian sasaran finansial unit secara maksimal. Di samping itu, studi ini juga berfungsi sebagai alat evaluasi diri atas kinerja kepemimpinan peneliti selaku Kepala Instalasi Pelayanan Private RS Wahidin Sudirohusodo Makassar. Dengan menelaah faktor internal yang memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai, diharapkan temuan ini dapat menjadi pijakan pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat guna dalam pengelolaan layanan premium ke depannya.

Meski mengalami kemajuan, tingkat kepuasan karyawan di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar masih belum maksimal. Keadaan ini bertolak belakang dengan berbagai tantangan performa yang ada, seperti kontribusi pendapatan yang sangat kecil (0,06%), penurunan jumlah kunjungan pasien non-JKN (-7,46%), dan hasil survei kepuasan pasien yang hanya berada pada kategori 'B'. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kondisi internal pegawai yang cenderung baik dengan capaian organisasi yang masih rendah. Permasalahan utamanya diduga kuat bersumber pada aspek-aspek yang memengaruhi kinerja individu, yakni komunikasi internal yang belum ideal, dorongan kerja yang belum terpelihara, serta situasi kerja yang belum sepenuhnya mendukung.

Selain itu, fungsi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara berbagai faktor tersebut dengan capaian kinerja aktual belum sepenuhnya teridentifikasi dan teroptimalkan. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menelaah dan mengkuantifikasi besaran pengaruh komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai, dalam rangka menyediakan solusi empiris bagi peningkatan kualitas layanan premium rumah sakit.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
2. H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
3. H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
4. H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di

Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.

5. H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
6. H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
7. H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
8. H8: Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
9. H9: Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
10. H10: Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.
11. H11: Komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar.

METODE

Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan yaitu eksplanatori kuantitatif dengan rancangan *cross-sectional* guna menganalisis dampak komunikasi, motivasi, dan suasana kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Fokus penelitian dilakukan di Instalasi Pelayanan Private (PCC) RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar, yang meliputi empat sub-unit utama: Poliklinik Eksekutif & Medical Check-Up (MCU), Rawat Inap Eksekutif, Palem, serta Wahidin Orthopedic Centre (WOC). Keempat layanan unggulan ini dipilih sebagai lokus pengambilan data mengingat kompleksitas operasional dan sumbangsih strategisnya bagi pendapatan institusi. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kompleksitas operasional dan kontribusi strategis keempat unit tersebut terhadap pendapatan institusi.

Populasi penelitian mencakup 142 orang yang meliputi seluruh karyawan tetap di Instalasi Pelayanan Private, termasuk perawat, tenaga administrasi, dan staf pendukung. Teknik sampling menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling guna memberikan kesempatan setara bagi setiap anggota populasi terpilih sebagai partisipan. Berdasarkan perhitungan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%, diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 59 responden. Kriteria inklusi meliputi: (1) pegawai yang bertugas langsung di empat sub-instalasi penelitian; (2) memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun; (3) bersedia berpartisipasi melalui persetujuan tertulis (*informed consent*).



Pengambilan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 1-5 yang mengukur lima variabel operasional: komunikasi (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja (X3), kepuasan kerja (Y), dan kinerja pegawai (Z). Instrumen penelitian diuji validitasnya menggunakan korelasi Pearson Product Moment (dinyatakan valid jika  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ) dan reliabilitas dengan Cronbach's Alpha ( $\alpha \geq 0.70$ ). Data kuantitatif yang terkumpul kemudian diolah memakai teknik analisis jalur (*path analysis*) melalui software SPSS versi 27 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Tahapan penelitian dilaksanakan melalui empat fase terstruktur:

1. Perencanaan: Meliputi penyempurnaan instrumen, uji coba kuesioner, dan penentuan kriteria responden
2. Pengumpulan Data: Penyebaran kuesioner secara langsung dengan menjamin kerahasiaan identitas responden

3. Analisis Data: Meliputi uji validitas, reliabilitas, normalitas, dan analisis jalur
4. Penyajian Hasil: Interpretasi data dalam bentuk tabel, grafik, dan narasi analitik

Pengujian hipotesis menggunakan uji-t parsial dengan tingkat signifikansi 0.05, sementara koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Penelitian ini memenuhi prinsip etika melalui prosedur voluntary participation dan anonymization data. Secara metodologis, pendekatan *path analysis* dipilih karena mampu mengukur mekanisme mediasi secara komprehensif pada sampel terbatas, sekaligus memetakan hubungan kausal antar variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh analisis regresi biasa. Temuan penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja layanan premium melalui optimasi faktor internal pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel. 1 Karakteristik Responden Penelitian

Variabel	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Usia	19–30 tahun	25	35,71%
	31–40 tahun	28	40,00%
	41–50 tahun	12	17,14%
	>50 tahun	5	7,14%
Jenis Kelamin	Perempuan	52	74,29%
	Laki-laki	18	25,71%
Pendidikan	S2	1	1,43%
	S1	57	81,43%
	D3/D4	10	14,29%
	SMA	3	4,29%
Jabatan	Ners Pelaksana	57	81,43%
	Kasub Instalasi	4	5,71%
	Ketua Tim	3	4,29%
	Staf Non Medis	6	8,57%
Lama Kerja	<5 tahun	15	21,43%
	5–10 tahun	21	30,00%
	11–20 tahun	26	37,14%
	>20 tahun	8	11,43%
Total		70	100%

Sumber: Data Olahan Primer, 2025

Penelitian ini melibatkan 70 responden dari Instalasi Pelayanan Private RSUP Wahidin Sudirohusodo Makassar. Profil demografis menunjukkan distribusi usia terbesar pada kelompok 31-40 tahun (40,00%), diikuti kelompok 19-30 tahun (35,71%). Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (74,29%) dengan dominasi tingkat pendidikan S1 (81,43%). Dari segi jabatan, mayoritas merupakan Ners Pelaksana (81,43%) dengan pengalaman kerja 11-20 tahun (37,14%). Karakteristik ini mencerminkan tenaga kesehatan yang matang secara usia dan berpengalaman, dengan komposisi gender yang merepresentasikan kondisi riil rumah sakit dimana profesi keperawatan didominasi

perempuan. Tingkat pendidikan yang tinggi menunjukkan kapasitas responden dalam memahami dinamika organisasi. Variasi lama kerja memberikan perspektif komprehensif dari pegawai baru hingga senior, memperkaya data tentang persepsi terhadap komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja. Profil ini mengindikasikan kesiapan responden dalam memberikan respons valid terhadap variabel penelitian, sekaligus merefleksikan kondisi SDM layanan premium rumah sakit yang kompeten dan berpengalaman.

Analisis Data  
Uji Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 2. Hasil Uji Determinasi

Variabel Terikat	R Square	Interpretasi
Kepuasan Kerja (Y)	0,594	59,4% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja
Kinerja Pegawai (Z)	0,600	60,0% variasi kinerja dijelaskan oleh keempat variabel termasuk kepuasan kerja

Sumber: Data Olahan Primer, 2025

Hasil Analisis Jalur Langsung

Tabel 3. Pengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel	Beta (p)	Sig.	Interpretasi
Komunikasi (X1)	-0,121	0,201	Tidak signifikan
Motivasi (X2)	0,604	0,000	Signifikan positif
Lingkungan Kerja (X3)	0,332	0,001	Signifikan positif

Sumber: Data Olahan Primer, 2025

Berdasarkan hasil analisis jalur dalam Tabel 2, diperoleh interpretasi sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi (X2) memiliki koefisien jalur (Beta) sebesar 0,604 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiap peningkatan satu unit motivasi akan mendorong kenaikan kepuasan kerja sebesar 0,604 unit, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai signifikansi yang jauh di bawah 0,05 menunjukkan kekuatan dan konsistensi pengaruh yang signifikan secara statistik.
2. Variabel Lingkungan Kerja (X3) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,332 dengan signifikansi 0,001. Temuan ini mengungkapkan bahwa lingkungan kerja juga memberikan

dampak positif dan nyata terhadap kepuasan kerja, walau besaran pengaruhnya lebih rendah daripada motivasi. Setiap penambahan satu unit lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebanyak 0,332 unit.

3. Variabel Komunikasi (X1) mencatat koefisien jalur negatif sebesar -0,121 dengan signifikansi 0,201. Mengingat nilai signifikansi berada di atas 0,05, dapat disimpulkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam studi ini. Arah koefisien yang negatif (walaupun tidak signifikan) dapat mengindikasikan bahwa praktik komunikasi yang diterapkan belum efektif atau mungkin bersifat kontraproduktif dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil Analisis Jalur Tidak Langsung dan Total

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja

Jalur	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	Interpretasi
X1→Y→Z	-0,0216	-0,1306	Tidak signifikan
X2→Y→Z	0,1076	0,5716	Signifikan positif
X3→Y→Z	0,0591	0,3691	Signifikan positif

Sumber: Data Olahan Primer, 2025

Berdasarkan analisis mendalam terhadap jalur tidak langsung dan total pengaruh antar variabel, penelitian ini mengungkap dinamika yang kompleks dan bernuansa dalam hubungan antara komunikasi, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan pola yang menarik sekaligus menantang asumsi konvensional tentang bagaimana faktor-faktor organisasional saling berinteraksi dalam memengaruhi outcomes kinerja. Pada jalur pertama, yaitu pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, temuan penelitian cukup mengejutkan. Alih-alih memberikan pengaruh positif seperti yang diasumsikan secara teoritis, komunikasi justru menunjukkan pengaruh tidak langsung yang negatif (-0,0216) dengan total pengaruh keseluruhan yang juga negatif (-0,1306). Fenomena ini mengisyaratkan adanya kemungkinan disfungsi dalam sistem komunikasi organisasi yang justru kontraproduktif. Dalam konteks rumah sakit yang sarat dengan tekanan kerja tinggi, komunikasi mungkin telah berubah menjadi beban tambahan daripada alat fasilitatif. Informasi yang berlebihan, saluran komunikasi yang tidak efisien, atau pesan yang ambigu dapat menjelaskan mengapa komunikasi tidak berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan justru berdampak negatif terhadap kinerja. Temuan ini menjadi lampu kuning bagi manajemen untuk melakukan audit komunikasi organisasi secara komprehensif.

Sebaliknya, motivasi menunjukkan performa yang sangat impresif dalam analisis jalur tidak langsung. Dengan pengaruh tidak langsung

sebesar 0,1076 dan total pengaruh 0,5716, motivasi tidak hanya berdampak langsung tetapi juga memperkuat pengaruhnya melalui peningkatan kepuasan kerja. Angka-angka ini mengonfirmasi teori motivasi klasik bahwa pekerja yang termotivasi intrinsik maupun ekstrinsik tidak hanya bekerja lebih keras tetapi juga lebih bahagia dalam bekerja, yang pada gilirannya further meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks rumah sakit, di mana tuntutan kerja sangat tinggi dan berdampak langsung pada nyawa manusia, motivasi menjadi faktor penentu yang bahkan lebih krusial. Para perawat dan staf medis yang termotivasi tidak hanya memberikan pelayanan yang lebih baik tetapi juga menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka, menciptakan siklus virtuos yang self-reinforcing.

Lingkungan kerja juga membuktikan perannya sebagai determinan penting dengan pengaruh tidak langsung 0,0591 dan total pengaruh 0,3691. Meskipun lebih modest dibandingkan motivasi, kontribusi lingkungan kerja tetap signifikan secara statistik dan praktis. Dalam setting rumah sakit, lingkungan kerja mencakup aspek-aspek yang sangat konkret seperti ketersediaan alat medis, ergonomi ruang kerja, kebersihan, hingga aspek psikososial seperti dukungan kolega dan atasan. Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya memungkinkan staf untuk bekerja lebih efektif tetapi juga menciptakan perasaan dihargai dan diperhatikan, yang kemudian terrefleksi dalam kepuasan kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya kinerja yang lebih baik. Yang menarik dari temuan ini adalah bagaimana kepuasan kerja berfungsi

sebagai mediator dengan efektivitas yang berbeda untuk masing-masing variabel independen. Untuk motivasi dan lingkungan kerja, kepuasan kerja berperan sebagai amplifier yang memperkuat pengaruh terhadap kinerja. Namun untuk komunikasi, ketiadaan pengaruh mediasi justru mengkonfirmasi bahwa masalahnya mungkin terletak pada kualitas komunikasi itu sendiri, bukan pada mekanisme mediasinya.

Implikasi praktis dari temuan ini sangat jelas: intervensi organisasional harus difokuskan pada penguatan motivasi dan perbaikan lingkungan kerja sebagai prioritas utama. Sementara itu, sistem komunikasi organisasi memerlukan evaluasi dan redesign mendasar. mungkin dengan menyederhanakan alur komunikasi, meningkatkan transparansi, atau memberikan pelatihan komunikasi efektif bagi para manajer. Dalam perspektif yang lebih luas, penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua faktor organisasi bekerja secara linear seperti yang diprediksi oleh teori. Konteks organisasi, budaya kerja, dan karakteristik spesifik industri dapat secara signifikan memodifikasi hubungan antar variabel. Strategi yang berhasil diterapkan dalam lingkungan industri manufaktur belum tentu dapat diaplikasikan di institusi kesehatan, sebagaimana metode yang efektif pada suatu unit kerja mungkin tidak memberikan hasil yang sama di divisi lainnya. Oleh karena itu, pendekatan berbasis bukti empiris seperti yang diimplementasikan dalam penelitian ini memiliki peran krusial dalam merumuskan intervensi yang tepat guna dan efektif.

Berdasarkan pengolahan data, hasil verifikasi hipotesis mengungkapkan temuan sebagai berikut:

1. H1 (Dampak Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja): Tidak terbukti. Komunikasi tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.
2. H2 (Dampak Motivasi terhadap Kepuasan Kerja): Terbukti. Motivasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. H3 (Dampak Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja): Terbukti. Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. H4 (Dampak Kepuasan Kerja terhadap Kinerja): Tidak terbukti. Kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. H5 (Dampak Komunikasi terhadap Kinerja): Tidak terbukti. Komunikasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
6. H6 (Dampak Motivasi terhadap Kinerja): Terbukti. Motivasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
7. H7 (Dampak Lingkungan Kerja terhadap Kinerja): Terbukti. Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8. H8, H9, H10 (Dampak Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja): Tidak terbukti. Kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediator yang signifikan dalam hubungan antara

komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja dengan kinerja.

Motivasi dan lingkungan kerja terbukti sebagai faktor kritis yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, efektivitas komunikasi perlu ditinjau kembali, dan kepuasan kerja dalam konteks ini belum berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang efektif.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam kajian ini bertujuan memaparkan gambaran umum persepsi responden terhadap kelima variabel penelitian: komunikasi, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Rata-rata skor setiap variabel berada di atas nilai median, menunjukkan klasifikasi "tinggi" hingga "sangat tinggi" menurut kategori yang ditetapkan. Variabel komunikasi menunjukkan nilai tinggi pada dimensi frekuensi interaksi, gaya kepemimpinan, dan umpan balik antar pegawai. Meskipun secara deskriptif menunjukkan kekuatan, temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmasari et al. (2024) yang menegaskan bahwa kualitas komunikasi internal berperan penting terhadap efisiensi kerja di rumah sakit, walau pengaruhnya terhadap output belum tentu signifikan.

Motivasi memperoleh penilaian sangat tinggi dari responden, khususnya pada indikator dorongan berprestasi dan penghargaan. Pegawai merasa memperoleh pengakuan atas kontribusi mereka, yang memperkuat motivasi intrinsik. Mariana & Firdaus (2024) menyatakan bahwa motivasi yang kuat berkontribusi langsung terhadap peningkatan keterlibatan kerja dan loyalitas pegawai. Lingkungan kerja juga memperoleh penilaian tinggi, dengan aspek kenyamanan fisik, hubungan antar kolega, dan fleksibilitas manajemen menjadi poin yang dinilai positif. Penelitian Waskito dan Sumarni (2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang sehat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja pegawai berada dalam kategori tinggi, mengindikasikan bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi fasilitas, remunerasi, maupun tantangan kerja. Temuan ini didukung studi Setianingsih dan Susanti (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan retensi dan loyalitas pegawai di sektor kesehatan. Kinerja pegawai juga dinilai tinggi, terutama pada indikator tanggung jawab, ketepatan waktu, dan produktivitas. Hasil ini memperkuat temuan Octavia dan Anggarani (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan motivasi yang kuat berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, dengan motivasi berperan sebagai faktor mediator. Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pegawai di Instalasi Pelayanan Private Rumah Sakit Wahidin Sudirohusodo Makassar memiliki persepsi positif terhadap seluruh variabel yang diteliti. Temuan ini dapat menjadi dasar evaluasi kebijakan manajerial dan pengembangan SDM rumah sakit.



### Analisis Verifikatif

Berdasarkan analisis statistik yang mendalam, penelitian ini berhasil memverifikasi bagaimana berbagai faktor saling mempengaruhi dalam konteks organisasi rumah sakit. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi muncul sebagai kekuatan pendorong terpenting, secara signifikan meningkatkan baik kepuasan kerja ( $\beta=0,604$ ) maupun kinerja pegawai ( $\beta=0,464$ ). Temuan ini sungguh menarik karena mengonfirmasi teori klasik Herzberg bahwa faktor motivator seperti pengakuan dan peluang berkembang memang lebih berpengaruh daripada sekadar faktor higiene. Dalam praktiknya, para perawat dan staf yang merasa dihargai dan memiliki tujuan jelas cenderung menunjukkan performa yang lebih baik, meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi.

Yang tak kalah menarik adalah peran lingkungan kerja yang juga terbukti signifikan. Dengan koefisien 0,332 untuk kepuasan kerja dan 0,310 untuk kinerja, lingkungan yang nyaman dan suportif benar-benar menjadi penopang penting. Ini selaras dengan pengamatan lapangan dimana staf medis sangat menghargai fasilitas kerja yang memadai dan hubungan kolegal yang solid. Namun, ada ironi halus di sini - meski lingkungan kerja secara umum sudah baik, masih ada ruang untuk perbaikan, khususnya dalam penyediaan sarana pendukung yang lebih lengkap. Yang cukup mengejutkan adalah temuan tentang komunikasi. Meskipun secara kuantitas komunikasi sudah cukup intensif, secara kualitas belum mampu memberikan dampak signifikan. Nilai beta negatif (-0,121 untuk kepuasan dan -0,109 untuk kinerja) justru mengisyaratkan bahwa komunikasi yang berjalan sekarang mungkin terlalu birokratis atau kurang efektif. Pengalaman empiris menunjukkan bahwa seringkali informasi penting justru lebih cepat tersebar melalui jalur informal daripada saluran resmi.

Fakta bahwa kepuasan kerja tidak langsung mempengaruhi kinerja ( $\beta=0,178$ ; tidak signifikan) memberikan pelajaran berharga. Tampaknya, dalam lingkungan rumah sakit yang dinamis, perasaan puas saja tidak otomatis menerjemahkan menjadi kinerja unggul. Para profesional kesehatan justru lebih terdorong oleh tantangan kerja dan tanggung jawab moral daripada sekadar kepuasan pribadi. Yang paling mencengangkan adalah ketika melihat pengaruh tidak langsung. Motivasi memberikan dampak kumulatif hingga 0,5716 ketika diperkuat oleh kepuasan kerja, sementara komunikasi justru menunjukkan efek negatif kumulatif (-0,1306). Ini jelas menunjukkan bahwa investasi dalam peningkatan motivasi akan memberikan imbal hasil terbaik, sementara komunikasi yang tidak efektif justru dapat menjadi bumerang.

Temuan-temuan ini tidak hanya relevan secara akademis tetapi juga sangat aplikatif. Para manajer rumah sakit dapat menggunakan insight ini untuk lebih memfokuskan intervensi pada penguatan motivasi dan perbaikan lingkungan kerja, sambil secara kritis mengevaluasi efektivitas sistem komunikasi yang ada. Pendekatan yang tepat sasaran seperti ini diharapkan dapat membawa

perbaikan nyata dalam kinerja organisasi secara keseluruhan.

### SIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun karyawan menilai komunikasi, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan, dan kinerja mereka berada pada tingkat yang memadai, hanya motivasi dan lingkungan kerja yang secara empiris terbukti berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Motivasi teridentifikasi sebagai faktor paling determinan dalam mendukung kinerja pegawai, baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung. Di sisi lain, komunikasi tidak menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan maupun kinerja, yang mengisyaratkan urgensi perbaikan sistem komunikasi internal. Temuan juga mengungkap bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi efektif sebagai variabel mediator, mengindikasikan bahwa dalam konteks rumah sakit, faktor intrinsik dan kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh lebih langsung dibandingkan sekadar tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen disarankan untuk fokus pada penguatan program motivasi melalui pengembangan karir dan sistem reward yang transparan. Perbaikan lingkungan kerja fisik dan non-fisik juga perlu menjadi prioritas. Evaluasi menyeluruh terhadap sistem komunikasi organisasi diperlukan untuk memastikan efektivitasnya. Meskipun tidak signifikan sebagai mediator, kepuasan kerja tetap perlu dijaga melalui penciptaan iklim kerja yang positif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan metode analisis yang lebih robust seperti SEM dan memperluas cakupan variabel mediasi lainnya. Penerapan pendekatan human capital management yang holistik dapat mensinergikan seluruh faktor untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Affandie, M. B., Murwani, D., & Churiyah, M. (2025). Job satisfaction as a mediator on employee performance: The influence of organizational culture, transformational leadership, and work motivation on KAN Jabung Syari'ah Jawa Timur. *International Journal of Business Quality Research*, 3, 165–182. <https://doi.org/10.63922/ijbqr.v3i03.2186>
- Anathasia, S. E., & Mulyanti, D. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di Rumah Sakit: Tinjauan teoritis. *KLINIK*, 2, 145–151.
- Anfal, A. (2020). Pengaruh kualitas pelayanan dan citra rumah sakit terhadap tingkat kepuasan pasien rawat inap Rumah Sakit Umum Sundari Medan Tahun 2018. *Excellence Midwifery Journal*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/10.55541/emj.v3i2.130>
- Apridani, A., Mantikei, B., & Syamsudin, A. (2021). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Kecamatan Tanah Siang. *Journal of*

- Environmental Management, 2(1), 82–88. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2664>
- Aqil, A. D. C. (2020). Studi kepustakaan mengenai kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien rawat jalan di rumah sakit: Literature study of service quality towards patients satisfaction in hospitals. *Jurnal Ilmiah Pamenang*, 2(2), 1–6. <https://doi.org/10.53599/jip.v2i2.58>
- Cyrrious, C., & Adriana, E. (2023). Faktor komunikasi efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Gemilang: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(3), 194–206. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i3.630>
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897–1906. <https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348>
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(3), 680. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>
- Firdaus, M. R. (2015). Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Manajemen*, 2, 2164–2175.
- Hapsir, M. (2018). Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Administrasi Publik*, 6, 92–98.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Khairani, M., Salviana, D., & Bakar, A. (2021). Kepuasan pasien ditinjau dari komunikasi perawat-pasien. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(1), 9–17. <https://doi.org/10.29080/jpp.v12i1.520>
- Kresmawan, G. A. P., Kawiana, I. G. P., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Kompensasi dan lingkungan kerja: Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Warmadewa Management Business Journal (WMBJ)*, 3(2), 75–84. <https://doi.org/10.22225/wmbj.3.2.2021.75-84>
- Kurniawan, Y., Tj, H. W., & Fushen, F. (2022). Pengaruh kualitas layanan dan penanganan keluhan terhadap loyalitas pasien BPJS dimediasi oleh kepuasan pelanggan (Studi pada pasien pengguna BPJS Kesehatan di RSIA Bunda Sejahtera). *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 6(1), 74–85. <https://doi.org/10.52643/marsi.v6i1.1939>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mariana, T. N., & Firdaus, V. (2024). The influence of communication, work environment and motivation on employee performance in PT. Sarana Makmur Sejahtera. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(1). <https://doi.org/10.21070/ups.6405>
- McLeod, S. (2025). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*. Retrieved August 15, 2025, from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Mitang, B. B., & Kiha, E. K. (2019). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara). *Inspirasi Ekonomi*, 4(1), 41–60. <https://doi.org/10.32938/jie.v1i02.193>
- Nickerson, C. (2025). Herzberg's two-factor theory of motivation-hygiene. *Simply Psychology*. Retrieved August 15, 2025, from <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Nitisemito, A. (2018). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Octavia, D., & Anggarani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja dimediasi oleh motivasi. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(12), 2849–2862. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i12.460>
- riyono, & Marnis. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.
- Rahmasari, H., Kosasih, K., & Yuliaty, F. (2024). Pengaruh komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di RS TK IV Cijantung Kesdam Jaya. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan Kewirausahaan*, 15(5). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i5.4756>
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen kinerja*. Unsrat Press.
- Sembiring, M., & Tanjung, H. (2021). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 4(2).
- Setianingsih, A., & Susanti, A. S. (2021). Pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan pasien di Rumah Sakit "S". *Menara Medika*, 4(1). <https://doi.org/10.31869/mm.v4i1.2741>
- Sholeh, A. A., Kristiawati, I., Gs, A. D., Dewi, R., Susanti, R., & Hidayat, R. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2069>
- Silva, P. (2015). Davis' Technology Acceptance Model (TAM) (1989). In M. N. Al-Suqri & A. S. Al-Aufi (Eds.), *Information seeking behavior and technology adoption: Theories and trends* (pp. 205–219). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8156-9>
- Supriatna, N., Saputra, H., & Suginarti. (2022). Efektivitas dan efisiensi tindakan ERACS sebagai metode terbaru di RS X Bogor Tahun 2022. *Jurnal Kesehatan Madani Medika*



- (JKMM), 13(2).  
<https://doi.org/10.36569/jmm.v13i2.296>
- Suweko, H., & Dwiantoro, L. (2020). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat: Literature review. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*, 11(1), 106–112.  
<https://doi.org/10.26751/jikk.v11i1.775>
- Syahputra, R., & Kolil, S. (2024). Application of the Shannon and Weaver model to reduce message distortion in securing the 2024 Deli Serdang election. *Santhet: Jurnal Sejarah, Pendidikan, dan Humaniora*, 8(2), 2126–2136.  
<https://doi.org/10.36526/santhet.v8i2.4593>
- Waskito, M., & Sumarni, S. (2023). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. MNC Sekuritas. *Kinerja*, 5(2), 315–328.  
<https://doi.org/10.34005/kinerja.v5i02.2726>
- Wirtadipura, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. *Desanta Indonesian Interdisciplinary Journal*, 3(2), 354–363.
- Yusuf, M., Haryoto, C., Husainah, N., & Nuraeni, N. (2023). Paradigma baru manajemen. In J. Mardian (Ed.), *Teori manajemen* (pp. 19–34). Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim.
- Zebua, T. G. (2024). Motivation theory teori motivasi Abraham H. Maslow dan implikasinya dalam kegiatan belajar matematika. *Jurnal Pendidikan Matematika*, 3(1). <https://doi.org/10.32938/jpm.v3i1.1185>