

## **Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar**

**Dewa Ayu Putri Adnyani<sup>1</sup>, Putri Anggreni<sup>2</sup> & I Nyoman Wahyu Widiana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mahendradatta

Jl. Ken Arok No 12, Peguyangan Denpasar Utara, Bali 80115

Email: dewaayuputri68@gmail.com

### **RIWAYAT ARTIKEL**

Received: 2025-03-18

Revised : 2025-03-24

Accepted: 2025-03-30

### **KEYWORD**

Organizational Culture,  
Training, Job Satisfaction,  
Commitment.

### **KATA KUNCI**

Budaya Organisasi, Pelatihan,  
Kepuasan Kerja dan Komitmen.

### **ABSTRACT**

*Hospitals, as crucial healthcare service providers, play a significant role in health development, particularly in optimizing human resources through employee commitment. This study aims to determine the influence of employee training on employee commitment through job satisfaction at Sanjiwani Gianyar Regional General Hospital (RSUD). The population of this study consists of all contract employees at Sanjiwani Gianyar Regional General Hospital (RSUD), totaling 228 individuals. The sample size was determined using the Slovin formula, resulting in 70 participants. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method with SmartPLS software. Organizational culture and employee training have a positive and significant influence on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant influence on employee commitment. Organizational culture and employee training have a positive and significant influence on employee commitment. The hospital is advised to enhance its organizational culture by fostering a more open culture, evaluating training implementation, and improving job satisfaction to optimize employee commitment.*

### **ABSTRAK**

Sebagai penyedia pelayanan kesehatan yang memiliki peran sentral dalam perkembangan sektor kesehatan, rumah sakit berfokus pada pemanfaatan maksimal sumber daya manusia melalui komitmen para karyawan. Penelitian memiliki sasaran untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan kerja pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Populasi pada studi ini ialah keseluruhan karyawan kontrak pada Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar yang berjumlah sebanyak 228 orang. Jumlah sampel ditentukan yaitu digunakan rumus slovin diperoleh sejumlah 70 orang. Teknik analisis data yaitu metode *Partial Least Square* (PLS) dengan mempergunakan *software* SmartPLS. Budaya organisasi dan pelatihan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Budaya organisasi dan pelatihan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Disarankan pihak rumah sakit agar meningkatkan budaya organisasi dengan membangun budaya organisasi yang lebih terbuka, evaluasi terkait penyelenggaraan pelatihan dan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mengoptimalkan komitmen karyawan.

## 1. Pendahuluan

Pandemi covid 19 yang di waktu lalu menerpa di seluruh dunia menjadi suatu peristiwa yang memberikan pelajaran bahwa pentingnya kesiapan suatu negara dalam menghadapi situasi tak terduga. Salah satu yang harus dioptimalkan adalah kesiapan lembaga kesehatan dengan sumber daya manusia kesehatan yang profesional. Hal ini perlu menjadi perhatian untuk keberhasilan dalam memberikan peningkatan tingkat kesehatan masyarakat berpedoman pada upaya dan layanan kesehatan yang optimal. Sumber daya manusia kesehatan dalam suatu lembaga kesehatan masyarakat harus memiliki komitmen yang tinggi serta bertanggung jawab terhadap kinerja nya dalam melayani masyarakat. Karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi mempunyai kemungkinan untuk meningkatkan kinerja, baik secara personal, dalam tim, maupun di tingkat organisasi secara keseluruhan (Andre & Hermanto, 2021).

Rumah sakit adalah penyedia layanan kesehatan yang berperan penting dalam pembangunan kesehatan. Perkembangan rumah sakit sampai saat ini terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2018, Badan Pusat Statistik (BPS) melakukan pencatatan banyaknya rumah sakit umum di Indonesia mencapai 2.269 unit. Pada tahun 2021 jumlah rumah sakit umum telah mengalami peningkatan sehingga mencapai 2.514 unit (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2022). Hal ini menjadikan persaingan dalam memberikan layanan kesehatan semakin ketat. Sejalan dengan perkembangan tersebut, terjadi persaingan sengit di antara rumah sakit untuk meraih pangsa pasar di dalam industri pelayanan kesehatan (Pujilestari, 2018). Persaingan yang ketat serta berbagai situasi tak terduga menuntut setiap rumah sakit agar dapat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu dalam mengatasi berbagai situasi yang tak menentu.

Suatu perusahaan haruslah memiliki karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja sehingga mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Pegawai yang menunjukkan kinerja luar biasa dan komitmen yang kuat adalah ciri khas dari pegawai yang dapat diandalkan dalam pekerjaan (Pinangkaan, dkk.,2020). Menurut Mathis dan Jackson (Sopiah, 2008: 155) komitmen kerja menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini dan menerima tujuan-tujuan organisasi, serta keputusannya untuk tetap berada di dalam organisasi atau memilih untuk tidak meninggalkannya. Komitmen mencerminkan ikatan

emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka yang memiliki komitmen yang kuat cenderung bekerja lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat komitmen yang rendah. Komitmen pada organisasi memiliki andil krusial, karena ketiadaan komitmen dalam suatu organisasi dapat berdampak negatif, misalnya menurunnya kinerja karyawan (Anjani & Surabagiarta, 2014).

Kepuasan kerja memiliki peranan krusial dalam mengoptimalkan komitmen karyawan dalam bekerja di suatu lembaga atau organisasi. Menurut Handoko (2014:193) Kepuasan kerja mencakup perasaan emosional yang muncul, baik itu positif atau negatif, yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Umumnya, karyawan yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung mempertahankan pekerjaan yang dimiliki, serta menunjukkan produktivitas yang lebih baik, dan lebih menunjukkan komitmen terhadap organisasi (Pranitasari & Saputri, 2020). Peningkatan tingkat kepuasan kerja dapat merangsang karyawan untuk mengokohkan komitmen terhadap organisasi. Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan lebih kuat apabila mereka merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan seperti gaji, promosi, relasi dengan rekan kerja, dan hubungan dengan atasan (Kurniawati & Hirawati, 2022). Studi yang dikerjakan oleh Mulyadi dkk.(2019) dan Ellys & Ie (2020) memberikan temuan yakni kepuasan kerja dapat memberikan dampak yang nyata dalam mengoptimalkan komitmen karyawan.

Faktor yang dapat memberikan andil secara langsung pada komitmen ialah penerapan budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang menghasilkan dukungan penyelesaian tanggung jawab karyawan yang krusial untuk mengoptimalkan komitmen organisasi yang tinggi tetap terjaga (Siwi, dkk., 2020). Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang secara bersama-sama dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang berlaku di lingkungan organisasi (Chaerudin, 2019: 193). Budaya organisasi berfungsi sebagai kendali dan panduan untuk membentuk sikap serta tindakan individu yang terdapat dalam organisasi. Jika budaya organisasi yang kuat akan menjadikan anggota organisasi berkomitmen untuk mengikuti aturan yang sudah di tetapkan oleh perusahaan. Budaya organisasi juga dapat membentuk tingkat kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi yang positif teradopsi oleh karyawan, hal ini mampu

menumbuhkan ikatan emosional antara individu dengan organisasi serta antara rekan kerja, sehingga menghasilkan rasa kepuasan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Maulidiyah, 2020). Penelitian oleh Tanuwijaya & Ekawati (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang baik mampu mengoptimalkan komitmen karyawan. Studi yang dikerjakan Bunjamin & Yosepha (2021) bahwa budaya organisasi memiliki andil dalam mengoptimalkan kepuasan kerja. Pada riset yang dikerjakan oleh Mulyadi dkk.(2019) menghasilkan temuan yakni budaya organisasi yang baik dapat secara nyata mengoptimalkan komitmen organisasional dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Hasil tak selaras ditemui pada riset oleh Yani & Nurhasanah (2018) yang memberikan temuan bahwa budaya organisasi tidak memberikan andil yang nyata untuk mengoptimalkan komitmen karyawan.

Pelatihan kerja memiliki peran signifikan sebagai faktor kunci dalam meraih kesuksesan dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Widodo (2018:6) Pelatihan kerja adalah langkah sistematis untuk meningkatkan kapasitas para karyawan melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, pemahaman, dan juga memacu motivasi pribadi, semuanya disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Efek dari pelatihan kerja akan terlihat dalam tingkat kepuasan kerja. Jika karyawan sudah mengerti dan punya pemahaman yang mendalam terhadap prosedur kerjanya, akan berimplikasi pada kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efisien. Sementara itu, relasi yang positif antara karyawan dan atasan atau rekannya akan turut menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif (Adisaksana, 2015). Dengan pelatihan yang sesuai yang diberikan kepada karyawan akan memberikan manfaat yakni meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan itu sendiri, memberikan keterlibatan karyawan secara independen maupun secara tim, yang dalam hal ini akan memberikan andilnya pada peningkatan kepuasan kerja serta dapat meningkatkan rasa keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Adanya pelatihan yang baik diterapkan oleh organisasi dan karyawan mampu untuk memahami program pelatihan nya maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Putra, dkk., 2020). Studi yang dikerjakan oleh Yani dkk.(2018) dan Maryanto & Hadiyanti (2020) memberikan temuan yaitu pelatihan secara langsung mampu secara nyata memberikan

kontribusi pada peningkatan komitmen karyawan. Sementara itu studi oleh Bunjamin & Yosepha (2021) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh langsung secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sebagai suatu institusi kesehatan, rumah sakit memiliki peran penting dalam memberikan layanan kesehatan yang meliputi perawatan, rehabilitasi, pencegahan, rujukan, pendidikan, penelitian, pengembangan, dan juga keterlibatan dalam pelayanan kepada masyarakat secara komprehensif. Kondisi persaingan saat ini yang semakin ketat tengah dialami oleh perusahaan-perusahaan yang kini semakin banyak bermunculan pesaing-pesaing yang mulai merebut pasar. Kondisi persaingan juga dialami saat ini oleh rumah sakit yang harus mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan berbagai upaya agar tidak tersaingi oleh rumah sakit lainnya. Setiap rumah sakit memiliki keharusan dalam melakukan pemberian pelayanan yang harus dipahami dan dapat memberikan peningkatan taraf kesehatan masyarakat. Pelaksanaan fungsi inti dan tanggung jawab Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sanjiwani di Kabupaten Gianyar didukung oleh sejumlah 804 personel Aparatur Sumber Daya Manusia, yang terbagi menjadi 572 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 232 Tenaga Harian Kontrak (Profil RSUD Sanjiwani Gianyar, 2021). RSUD Sanjiwani Gianyar perlu mengoptimalkan berbagai sumber daya di dalamnya untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal salah satunya adalah terkait Sumber Daya Manusia.

Komitmen karyawan terhadap perusahaan harus dioptimalkan guna mendukung operasional perusahaan. Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134) komitmen terhadap organisasi adalah ekspresi dari sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja dan merasa terikat padanya. Tingkat komitmen yang tinggi cenderung menghasilkan karyawan yang loyal terhadap perusahaan, dan mereka akan dengan tekun berupaya mendorong perkembangan dan kesuksesan perusahaan (Maria & Lestari, 2020). Wibowo (2013:57), memberikan pendapatnya yakni ada tiga indikator komitmen karyawan ketika bergabung dalam organisasi yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Berdasarkan observasi awal pada RSUD Sanjiwani Gianyar ditemukan permasalahan peningkatan karyawan kontrak yang melakukan resign seperti disajikan tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Perkembangan Karyawan Kontrak RSUD**  
**Sanjiwani Gianyar Tahun 2018-2021**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun (orang)	Karyawan Masuk (orang)	Karyawan Keluar					Jumlah Karyawan Akhir Tahun (orang)
			Resign (orang)	Pensiun (orang)	PHK (orang)	Jumlah (orang)	Persentase (%)	
2018	245	13	11	4	2	17	6,94%	241
2019	241	14	15	3	1	19	7,88%	236
2020	236	16	18	2	0	20	8,47%	232
2021	232	21	22	3	0	25	10,77%	228

Sumber: RSUD Sanjiwani (2022)

Berdasarkan tabel 1 tertampil bahwa perkembangan banyaknya karyawan kontrak pada RSUD Sanjiwani Gianyar yang keluar terus mengalami peningkatan sepanjang tahun 2018 hingga tahun 2021. Pada tahun 2018 tercatat jumlah karyawan kontrak yang keluar adalah sebanyak 17 orang dengan persentase senilai 6,94% dari total karyawan awal tahun. Selanjutnya pada tahun-tahun berikutnya jumlah karyawan yang keluar terus mengalami peningkatan hingga pada tahun 2021 tercatat sebanyak 25 karyawan keluar dengan persentase sebesar 10,77%. Peningkatan karyawan yang keluar merupakan salah satu indikasi adanya penurunan komitmen organisasi. Individu yang punya *continuance commitment* optimal dalam suatu lembaga cenderung tetap berperan sebagai bagian lembaga karena karyawan merasakan kebutuhan dan keterikatan untuk menjaga status keanggotaan tersebut (Wibowo (2013:57). Ketika karyawan tidak ada komitmen kuat pada organisasi tempat mereka bekerja, karyawan cenderung lebih rentan terhadap keinginan dalam melakukan pencarian peluang kerja yang lebih baik di tempat berbeda. Perusahaan harus meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan untuk meminimalisir karyawan yang keluar dari perusahaan (Dwiyani & Bagia, 2020). Meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan rumah sakit merupakan faktor yang penting dalam usaha meminimalkan jumlah karyawan yang keluar.

Kepuasan kerja karyawan kontrak pada RSUD Sanjiwani Gianyar memiliki peranan krusial pada upaya pengoptimalan komitmen karyawan dalam bekerja. Penting bagi perusahaan untuk mengutamakan kepuasan kerja karyawan, karena faktor ini memiliki peran penting dalam berkontribusi terhadap peningkatan komitmen yang dimiliki oleh para karyawan (Kurniawati & Hirawati, 2022). Menurut (Afandi, 2018:82), indikator kepuasan kerja yakni pekerjaan yang memuaskan, upah, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan kontrak menyatakan bahwa kurang puas dengan upah yang diterima atas hasil

kerjanya. Selain kepuasan kerja, pihak manajemen RSUD Sanjiwani Gianyar juga harus memperhatikan budaya organisasi yang diterapkan. Mempertahankan budaya organisasi yang mendorong efektivitas penyelesaian tugas karyawan menjadi kunci dalam menjaga tingkat komitmen organisasi tetap tinggi (Siwi, dkk., 2020). Mas'ud (2012:41), budaya organisasi memiliki indikator yaitu : Keterbukaan, rasa aman, perasaan dihargai, kejelasan organisasi dan dukungan atau perhatian. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan kontrak menyatakan bahwa karyawan merasa kurang dihargai oleh atasan atas hasil kerja dan pencapaian karyawan. Pelatihan juga faktor penting yang memiliki peranan dalam mengoptimalkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Adanya pelatihan yang baik diterapkan oleh organisasi dan karyawan mampu untuk memahami program pelatihannya maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Putra, dkk., 2020). Seluruh karyawan pada RSUD Sanjiwani akan mengikuti berbagai pendidikan dan latihan, *workshop*, seminar dan lain-lain sesuai dengan jabatan. Pelatihan kerja ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu: Instruktur, peserta, metode, materi dan tujuan pelatihan. Penting bagi pihak rumah sakit untuk mengetahui efektivitas pelatihan serta pengaruhnya terhadap kepuasan maupun komitmen karyawan.

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan serta permasalahan terkait komitmen karyawan yang tengah dihadapi oleh RSUD Sanjiwani Gianyar, maka perlu untuk diupayakan riset lebih lanjut tentang komitmen karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini dilakukan guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan tingkat komitmen. Studi ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih holistik dan solusi yang relevan untuk mengatasi tantangan yang terkait dengan komitmen karyawan dalam konteks rumah sakit. Maka pada penelitian ini mengambil judul "Peran Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Sanjiwani Gianyar".

## 2. Metode Penelitian

Studi ini memerlukan rancangan dan rencana supaya bisa yang dilakukan dapat berjalan dengan

lancar dan sistematis. Tujuan dari studi ini ialah untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel melalui pendekatan kuantitatif. Riset ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sanjiwani Gianyar. Rumah sakit ini beralamat di Jalan Ciung Wanara-Gianyar No.2, Gianyar, Kec. Gianyar, Kabupaten Gianyar, Bali.

Populasi dalam riset ini adalah seluruh karyawan kontrak pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sanjiwani Gianyar yang berjumlah sebanyak 228 orang. Keseluruhan anggota populasi dalam riset ini bersifat homogen karena berstatus sebagai karyawan kontrak pada RSUD Sanjiwani Gianyar, sehingga elemen mana pun yang terpilih menjadi sampel dapat mewakili populasi. Metode yang diterapkan dalam studi ini adalah *simple random sampling*, di mana jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dan akhirnya diperoleh sejumlah 70 individu sebagai partisipan penelitian.

Terdapat 3 jenis variabel yang dipergunakan dalam riset ini, yaitu: Variabel independen pada studi ini adalah budaya organisasi (X1) dan pelatihan kerja (X2). Variabel dependen pada riset ini adalah komitmen karyawan (Y2). Variabel *intervening* dalam riset ini adalah kepuasan kerja (Y1).

Untuk memperoleh data, riset ini menerapkan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan cara-cara seperti observasi, interaksi langsung, dan penyebaran kuesioner. Penilaian terhadap setiap respons dari partisipan terdiri dari lima opsi yang diukur melalui penggunaan skala Likert. Setelah itu, data disusun dalam tabel dan dianalisis menggunakan teknik uji validitas dan reliabilitas guna menguji keabsahan serta ketepatan kuesioner penelitian. Teknik analisis data yang dipergunakan yakni metode *Partial Least Square* (PLS) dengan mempergunakan *software* SmartPLS.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### a. Karakteristik Responden

Penjabaran karakteristik responden pada bagian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna mengenai keadaan dari responden dan keterkaitannya dengan masalah dan tujuan penelitian. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Uraian	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	39	55.7
		Perempuan	31	44.3

2	Umur	17 tahun - 25 tahun	15	21.4
		26 tahun - 35 tahun	40	57.1
		36 tahun - 45 tahun	15	21.4
3	Pendidikan	SMA/Sederajat	16	22.9
		Diploma	28	40.0
		Sarjana	26	37.1
4	Masa Kerja	< 1 tahun	7	10.0
		1 - 3 tahun	27	38.6
		4 - 6 tahun	33	47.1
		> 6 tahun	3	4.3

Sumber: Data diolah (2023)

Dari jumlah tersebut, 39 orang atau 55.7% merupakan responden laki-laki, sementara 31 orang atau 44.3% merupakan responden perempuan. Responden terbanyak pada kategori usia yaitu berusia antara 26 hingga 35 tahun, dengan jumlah 40 orang atau sebesar 57.1% dari total sampel. Responden dengan tingkat pendidikan diploma, yang merupakan kelompok terbesar dengan 28 orang atau sebesar 40.0% dari total sampel. Responden dengan masa kerja antara 1 hingga 3 tahun, yang merupakan kelompok terbesar yaitu sebanyak 27 orang atau sebesar 38.6% dari total sampel.

#### b. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas diperlukan dalam upaya pada proses melakukan uji terhadap masing-masing item pernyataan sehingga diketahui kesahihan suatu kuesioner. Uji validitas bisa diupayakan dengan menyoroti nilai korelasi skor masing-masing indikator dengan nilai keseluruhan, jika hubungan setiap indikator ( $r$  hitung  $> 0,30$ ) maka instrument disebut sudah sah. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program komputer di mana diperoleh hasil bahwa keseluruhan item masing-masing konstruk memiliki nilai koefisien korelasi lebih tinggi daripada 0,30 sehingga kesimpulannya adalah semua indikator masing-masing variabel adalah valid.

Selanjutnya adalah uji reliabilitas instrumen penelitian yaitu untuk mengetahui kehandalan suatu kuesioner. "*Instrument* dikatakan apabila mengandung nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$  (Sugiyono 2017). Hasil Uji Reliabilitas Instrumen berdasarkan output SPSS di mana diperoleh hasil bahwa seluruhnya variabel mengandung skor Cronbach's Alpha di atas 0,70 sehingga diambil kesimpulan data dalam riset ini diputuskan reliabel.

### c. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1) *Convergent Validity*

Tujuan dari *convergent validity* ialah sebagai pengujian validitas hubungan antara setiap indikator dengan konstruk atau variabel laten yang ada. *Convergent validity* dievaluasi melalui korelasi diantara nilai instrumen terhadap nilai konstruksya dengan syarat bahwa skor loading factor instrumen nilainya wajib di atas 0.7.

**Tabel 3 Uji Loading Factor**

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1_01	0.751	Valid
	X1_02	0.789	Valid
	X1_03	0.880	Valid
	X1_04	0.781	Valid
	X1_05	0.782	Valid
Pelatihan (X2)	X2_01	0.808	Valid
	X2_02	0.768	Valid
	X2_03	0.821	Valid
	X2_04	0.806	Valid
	X2_05	0.763	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1_01	0.844	Valid
	Y1_02	0.806	Valid
	Y1_03	0.838	Valid
	Y1_04	0.750	Valid
	Y1_05	0.766	Valid
Komitmen (Y2)	Y2_01	0.913	Valid
	Y2_02	0.919	Valid
	Y2_03	0.898	Valid

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil indikator penelitian terdapat nilai *outer loading* lebih dari 0,70. Karena seluruh indikator sudah memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel ini sudah memiliki validitas konvergen yang baik.

Uji Selanjutnya dilakukan pengujian *Average Variance Extracted* yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4 Hasil Uji AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.637
Kepuasan Kerja	0.643
Komitmen	0.828
Pelatihan	0.630

Sumber: Data diolah (2023)

Semua nilai variabel tersebut melebihi nilai ambang yang telah ditetapkan, yakni  $>0.5$ . Variabel "Komitmen" memiliki nilai AVE tertinggi (0.828), yang menunjukkan bahwa variabel ini mengukur konstruksya dengan sangat baik. Selanjutnya, "Kepuasan Kerja" juga memiliki nilai AVE yang

cukup tinggi (0.643), diikuti oleh "Budaya Organisasi" (0.637) dan "Pelatihan" (0.630). Jadi dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut memiliki kualitas konstruk yang cukup baik dalam mengukur konstruk yang akan diteliti.

#### 2) *Discriminant Validity*

Evaluasi validitas diskriminan dari model pengukuran dengan mempergunakan indikator reflektif dilakukan melalui analisis *cross loading*, di mana setiap variabel harus memiliki nilai *cross loading* yang melebihi ambang batas 0,07. Validitas diskriminan, yang mencerminkan kemampuan untuk membedakan antara konstruk, dapat dianggap valid jika nilai *cross loading* lebih tinggi daripada nilai *cross loading* dari konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 5 Hasil Uji Cross Loading**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen	Pelatihan
X1_01	<b>0.751</b>	0.478	0.504	0.451
X1_02	<b>0.789</b>	0.492	0.435	0.369
X1_03	<b>0.880</b>	0.528	0.541	0.461
X1_04	<b>0.781</b>	0.565	0.470	0.474
X1_05	<b>0.782</b>	0.428	0.464	0.307
X2_01	0.463	0.644	0.509	<b>0.808</b>
X2_02	0.329	0.445	0.412	<b>0.768</b>
X2_03	0.400	0.449	0.451	<b>0.821</b>
X2_04	0.316	0.459	0.417	<b>0.806</b>
X2_05	0.508	0.555	0.616	<b>0.763</b>
Y1_01	0.507	<b>0.844</b>	0.724	0.622
Y1_02	0.375	<b>0.806</b>	0.609	0.569
Y1_03	0.493	<b>0.838</b>	0.637	0.576
Y1_04	0.496	<b>0.750</b>	0.562	0.390
Y1_05	0.645	<b>0.766</b>	0.578	0.453
Y2_01	0.572	0.715	<b>0.913</b>	0.586
Y2_02	0.558	0.735	<b>0.919</b>	0.586
Y2_03	0.525	0.676	<b>0.898</b>	0.516

Sumber: Data diolah (2023)

Dari informasi yang terdapat dalam Tabel 5, *cross loading* untuk setiap variabel laten melebihi bila dilakukan perbandingan terhadap variabel laten lainnya yang memberikan indikasi kriteria validitas diskriminan sudah sesuai.

#### 3) *Internal Consistency Reliability*

Alat yang dipergunakan untuk konsistensi internal adalah *composite reliability* dan Cronbach's alpha.

**Tabel 6**

#### *Internal Consistency Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.856	0.897
Kepuasan Kerja	0.861	0.900
Komitmen	0.896	0.935
Pelatihan	0.854	0.895

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 6, dapat diamati bahwa baik *composite reliability* maupun Cronbach's alpha untuk semua konstruk menunjukkan angka melebihi 0,7. Oleh

sebab itu, dalam kerangka riset ini, semua konstruk penelitian terbukti memiliki tingkat reliabilitas yang memadai.

#### d. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

##### 1) *R Square*

*R-squares* pada masing-masing variabel laten endogen mencerminkan keefektifan prediksi dari struktur model. Ketika nilai *R square* berada pada 0,75, 0,50, dan 0,25, dapat diartikan bahwa model tersebut memiliki kekuatan yang tinggi, moderat, dan rendah, secara berturut-turut (Ghozali dan Latan, 2015:78).

**Tabel 7**  
**Hasil Uji R-Square**

	R Square	Persentase	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.543	54,3%	Moderate
Komitmen	0.644	64,4%	Moderate

Sumber: Data diolah (2023)

Pada tabel 7 dapat dilihat apabila nilai *R-square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,543. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa 54,3% variabilitas konstruk kepuasan kerja dikontribusikan oleh budaya organisasi dan pelatihan dengan kategori moderate, sedangkan 45,7% kepuasan kerja dikontribusikan oleh faktor di luar model. Nilai *R-square* komitmen senilai 0,644. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa 64,4% variabilitas konstruk komitmen dikontribusikan oleh kepuasan kerja dengan kategori moderate, sedangkan 35,6% dikontribusikan faktor lain-lain.

##### 2) *Predictive Relevance (Q2)*

Selain mengevaluasi nilai *R-squares*, dalam analisis model PLS, kita dapat mempergunakan *Q<sup>2</sup> predictive relevance* atau *predictive sample reuse* sebagai suatu pendekatan untuk menyatukan *cross-validation* dan kemampuan *fitting model* dalam memprediksi variabel yang diamati serta perkiraan parameter konstruk. Ketika *Q<sup>2</sup>* memiliki nilai > 0, ini mengindikasikan bahwa model mengandung relevansi prediksi yang baik, sedangkan bila nilai *Q<sup>2</sup>* < 0, ini menandakan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang rendah (Ghozali dan Latan, 2015:79).

**Tabel 8**  
**Construct Cross Validated Redundancy**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	350	350	
Kepuasan Kerja	350	238.952	0.317
Komitmen	210	106.028	0.495
Pelatihan	350	350	

Sumber: Data diolah (2023)

Dari tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai *Q<sup>2</sup>* dari variabel kepuasan kerja yaitu 0,317 dan komitmen yaitu 0,495 memenuhi syarat model dapat dikatakan memiliki *predictive relevance* karena nilai *Q<sup>2</sup>* yang dihasilkan lebih besar dari 0 (nol).

##### 3) *Quality Indexes*

*Goodness of Fit* (GoF), yang merujuk pada tingkat kesesuaian model secara keseluruhan, digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi dan memvalidasi uji model struktural dan model dalam (*outer model* dan *inner model*). Ghozali and Latan (2015:82) mengemukakan bahwa standar evaluasi *Goodness of Fit* (GoF) meliputi nilai 0,10 untuk tingkat kecocokan rendah (GoF *small*), 0,25 untuk tingkat kecocokan sedang (GoF *medium*), dan 0,36 untuk tingkat kecocokan tinggi (GoF *large*).

**Tabel 9**  
**Nilai AVE dan R<sup>2</sup>**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	R Square
Budaya Organisasi	0.637	
Kepuasan Kerja	0.643	0.543
Komitmen	0.828	0.644
Pelatihan	0.630	
Average	0.6845	0.5935

Sumber: Data diolah (2023)

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2} = \sqrt{0,6845 \times 0,5935} = \sqrt{0,4062} = 0,6373$$

Hasil *Goodness of Fit* (GoF) yang tercatat dalam analisis data riset ini adalah 0,6373, melampaui angka 0,36 yang telah ditetapkan. Karena semua indikator yang dibutuhkan dalam pengujian inner model telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan bahwa struktur model yang telah diajukan adalah layak untuk menguji semua hipotesis yang tertera dalam riset ini.

#### e. Pengujian Hipotesis

Metode *bootstrapping* digunakan dalam studi ini untuk menguji hipotesis guna mengidentifikasi pengaruh secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel. Hipotesis dikonfirmasi apabila nilai t-statistik melebihi ambang batas t-tabel (1,96) dan p-values kurang dari 0,05 (p-values < 0,05) pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Direct dan Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.391	0.386	0.135	2.905	0.004
Budaya Organisasi -> Komitmen	0.166	0.191	0.134	1.237	0.217
Pelatihan -> Kepuasan Kerja	0.453	0.464	0.112	4.034	0.000
Pelatihan -> Komitmen	0.157	0.167	0.102	1.538	0.125
Kepuasan Kerja -> Komitmen	0.572	0.543	0.155	3.686	0.000
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Komitmen	0.224	0.205	0.088	2.538	0.011
Pelatihan -> Kepuasan Kerja -> Komitmen	0.259	0.252	0.098	2.653	0.008

Sumber: Data diolah (2023)

- 1) Budaya organisasi memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan T-Statistics (2,905>1,96) dan P-Values (0,004 < 0,05).
- 2) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dengan T-Statistics (1,237 < 1,96) dan P-Values (0,217 > 0,05).
- 3) Pelatihan memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan T-Statistics (4,034>1,96) dan P-Values (0,000 < 0,05).
- 4) Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dengan T-Statistics (1,538 < 1,96) dan P-Values (0,125 > 0,05).
- 5) Kepuasan kerja memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen dengan T-Statistics (3,686>1,96) dan P-Values (0,000 < 0,05).
- 6) Budaya organisasi memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen melalui kepuasan kerja dengan T-Statistics (2,538>1,96) dan P-Values (0,011 < 0,05).
- 7) Pelatihan karyawan memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan melalui kepuasan kerja dengan T-Statistics (2,653>1,96) dan P-Values (0,008 < 0,05). (H4 diterima).

#### f. Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dipergunakan dengan tujuan mengidentifikasi peran mediasi, yang dapat diklasifikasikan berdasarkan tiga kategori nilai VAF. Ketika nilai VAF berada dalam rentang 20-80%, mediasi dianggap sebagai sebagian; sedangkan apabila nilai *Variance Accounted For* (VAF) >80%, maka mediasi dikategorikan sebagai

penuh (Hair, 2014). Berikut adalah perhitungan nilai VAF sebagai berikut:

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Analisis Jalur**

	Kepuasan Kerja	Komitmen
Budaya Organisasi	0,391	0,166
Pelatihan	0,453	0,157
Komitmen	0,572	

Sumber: Data diolah (2023)

- 1) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$$

$$\text{Nilai VAF} = \frac{b \times c}{a + (b \times c)}$$

$$\text{Nilai VAF} = \frac{0,391 \times 0,572}{0,166 + (0,391 \times 0,572)}$$

$$\text{Nilai VAF} = \frac{0,223652}{0,389652}$$

$$\text{Nilai VAF} = 0,574 = 57,4\%$$

*Variance Accounted For* (VAF) untuk peran mediasi kepuasan kerja dalam dampak budaya organisasi terhadap komitmen karyawan adalah sebesar 57,4%, yang menempatkannya dalam kategori mediasi sebagian.

- 2) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Karyawan

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$$

$$\text{Nilai VAF} = \frac{b \times c}{a + (b \times c)}$$

$$\text{Nilai VAF} = \frac{0,453 \times 0,572}{0,157 + (0,453 \times 0,572)}$$

$$\text{Nilai VAF} = \frac{0,259116}{0,416116}$$

$$\text{Nilai VAF} = 0,623 = 62,3\%$$

*Variance Accounted For* (VAF) pada analisis peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan tercatat sebesar 62,3%, sehingga masuk dalam klasifikasi mediasi sebagian.

### g. Pembahasan

#### 1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai T-Statistics ( $2,905 > 1,96$ ) dan P-Values ( $0,004 < 0,05$ ). Temuan ini memberikan informasi yaitu semakin baik atau semakin positif budaya organisasi di RSUD Sanjiwani Gianyar, maka kepuasan kerja karyawan cenderung lebih tinggi.

Jika RSUD Sanjiwani Gianyar memiliki budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan memberdayakan karyawan, maka kemungkinan besar karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh penelitian Bunjamin & Yosepha (2021) yang menghasilkan simpulan budaya organisasi memiliki andil positive dalam mengoptimalkan kepuasan kerja.

#### 2) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dengan T-Statistics ( $1,237 < 1,96$ ) dan P-Values ( $0,217 > 0,05$ ). Temuan ini memberikan informasi bahwa dalam rumah sakit RSUD Sanjiwani Gianyar, karakteristik budaya organisasi yang ada tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat komitmen karyawan.

Hasil penelitian menghasilkan simpulan yaitu budaya organisasi secara langsung, tidak secara nyata dapat meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini disebabkan budaya organisasi tidak secara langsung mempengaruhi komitmen, tetapi lebih mempengaruhi kepuasan kerja terlebih dahulu. Budaya organisasi yang mempromosikan kolaborasi, dukungan tim, dan hubungan yang positif antar karyawan cenderung menciptakan puas terhadap pekerjaan. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu oleh Yani et al. (2018) dan Mulyadi et al. (2019) yang menghasilkan simpulan budaya organisasi tidak berpengaruh nyata dalam mengoptimalkan komitmen pegawai.

#### 3) Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan karyawan memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai T-Statistics ( $4,034 > 1,96$ ) dan P-Values ( $0,000 < 0,05$ ). Adanya pelatihan atau program pengembangan karyawan yang baik di RSUD Sanjiwani Gianyar maka

tingkat kepuasan kerja karyawan kontrak akan mengalami peningkatan.

Pelatihan kerja akan memberikan dampak pada kepuasan kerja. Pelatihan karyawan dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Dengan peningkatan keterampilan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap tugas-tugas pekerjaan, karyawan kontrak memiliki potensi untuk mengalami kepuasan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugas. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu oleh Bunjamin & Yosepha (2021).

#### 4) Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan

Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dengan T-Statistics ( $1,538 < 1,96$ ) dan P-Values ( $0,125 > 0,05$ ). Temuan ini memberikan informasi bahwa dalam rumah sakit RSUD Sanjiwani Gianyar, pelatihan yang diterapkan tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat komitmen karyawan.

Hasil riset ini menghasilkan simpulan yaitu pelatihan tidak berpengaruh signifikan dalam mengoptimalkan komitmen karyawan. Hal ini dikarenakan pelatihan lebih mempengaruhi kepuasan terlebih dahulu sebelum akhirnya berkontribusi pada tingkat komitmen karyawan. Temuan ini selaras dengan riset yang dikerjakan oleh Pinangkaan et al. (2020) di mana menghasilkan simpulan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

#### 5) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan

Kepuasan kerja memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan yang dibuktikan dengan T-Statistics ( $3,686 > 1,96$ ) dan P-Values ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan dapat meningkatkan komitmen karyawan kontrak di RSUD Sanjiwani Gianyar.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan akan bersikap proaktif, berdedikasi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan juga cenderung lebih setia dan berencana untuk tinggal lebih lama di perusahaan tersebut, yang pada gilirannya dapat mengurangi turnover dan meningkatkan retensi karyawan. Temuan ini selaras dengan riset yang dikerjakan oleh Mulyadi dkk. (2019) dan Ellys & Ie (2020).

6) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Melalui Kepuasan Kerja  
Budaya organisasi memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan T-Statistics ( $2,538 > 1,96$ ) dan P-Values ( $0,011 < 0,05$ ). Budaya organisasi yang positif dan mendukung memiliki dampak positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan pengaruh ini terjadi melalui tingkat kepuasan kerja. Nilai VAF dari peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh budaya organisasi dalam mengoptimalkan komitmen karyawan adalah 57,4% sehingga termasuk dalam kategori memediasi sebagian.

Karyawan yang merasakan rasa puas pada pekerjaan dan lingkungan kerja cenderung merasa lebih terikat secara emosional terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan komitmen tetap bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi yang mementingkan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja memiliki kemampuan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Temuan ini selaras dengan riset yang dikerjakan Mulyadi, dkk(2019).

7) Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan Melalui Kepuasan Kerja  
Pelatihan karyawan memiliki kontribusi positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai T-Statistics ( $2,653 > 1,96$ ) dan P-Values ( $0,008 < 0,05$ ). Temuan ini memberikan informasi yaitu pelatihan karyawan yang tepat dan relevan memiliki dampak positive dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan pengaruh ini terjadi melalui tingkat kepuasan kerja. Nilai VAF dari peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan adalah 62,3% sehingga termasuk dalam kategori memediasi sebagian. Ini bermakna bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh pelatihan untuk meningkatkan komitmen karyawan.

Pelatihan kerja akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan, karyawan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik. Ini dapat memberikan rasa pencapaian dan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara

keseluruhan. Selanjutnya peningkatan kepuasan kerja akan diikuti meningkatnya komitmen karyawan. Individu yang mengalami kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya umumnya akan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta cenderung memiliki niat tinggi untuk tetap berada dalam lingkungan kerja tersebut. Temuan ini selaras dengan riset yang dikerjakan Adisaksana dkk.(2015).

#### **h. Simpulan**

- 1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik atau semakin positif budaya organisasi di RSUD Sanjiwani Gianyar, maka kepuasan kerja karyawan cenderung lebih tinggi.
- 2) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Temuan ini menunjukkan bahwa baik tidaknya budaya organisasi yang diterapkan tidak dapat secara nyata mempengaruhi peningkatan komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar.
- 3) Pelatihan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Apabila pelatihan atau program pengembangan karyawan semakin baik di RSUD Sanjiwani Gianyar maka tingkat kepuasan kerja karyawan kontrak akan mengalami peningkatan.
- 4) Pelatihan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Temuan ini menunjukkan bahwa baik tidaknya pelatihan yang diprogramkan, tidak dapat secara nyata mempengaruhi peningkatan komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar.
- 5) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Hasil memberikan informasi bahwa semakin optimal kepuasan karyawan maka akan dapat meningkatkan komitmen karyawan kontrak di RSUD Sanjiwani Gianyar.
- 6) Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar.

Nilai VAF dari peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan adalah 57,4% sehingga termasuk dalam kategori memediasi sebagian. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif memiliki dampak positif dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan pengaruh ini terjadi melalui tingkat kepuasan kerja.

- 7) Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen karyawan pada RSUD Sanjiwani Gianyar. Nilai VAF dari peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan adalah 62,3% sehingga termasuk dalam kategori memediasi sebagian. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan yang tepat dan relevan menghasilkan manfaat positif dan nyata dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan pengaruh ini terjadi melalui tingkat kepuasan kerja.

#### i. Saran

- 1) Disarankan kepada pihak rumah sakit agar meningkatkan budaya organisasi dengan membangun budaya organisasi yang lebih terbuka, yaitu bebas untuk menyampaikan ide dan saran dari pihak karyawan kepada manajemen. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, memfasilitasi forum diskusi, briefing pagi dan mengadakan pertemuan reguler untuk berbagi gagasan dan umpan balik.
- 2) Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit melakukan evaluasi terkait penyelenggaraan pelatihan khususnya dalam menetapkan tujuan pelatihan agar lebih terukur efektivitasnya. Manajemen harus menyusun tujuan pelatihan yang spesifik dan terukur. Tujuan-tujuan ini harus jelas dan terfokus pada keterampilan, pengetahuan, atau sikap yang ingin ditingkatkan melalui pelatihan. Disarankan juga untuk menerapkan test dan menggunakan hasil tes pra dan pasca pelatihan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan. Bandingkan hasil antara kedua tes untuk menentukan sejauh mana peningkatan keterampilan atau

pengetahuan yang tercapai berkat pelatihan.

- 3) Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit untuk melakukan usaha dalam mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan dukungan pada karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan fleksibilitas kerja, program cuti yang memadai, dan dukungan untuk manajemen stres dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 4) Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit untuk mengupayakan peningkatan komitmen karyawan sebagai bagian dari satu lembaga. Hal ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan pentingnya peran setiap karyawan dalam kesuksesan dan kualitas pelayanan RSUD Sanjiwani Gianyar. Tunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki kontribusi yang bermakna dalam usaha menyatakan visi dan misi lembaga, saat briefing atau saat pertemuan atau rapat.
- 5) Bagi studi berikutnya diberi saran untuk melakukan penambahan variabel lain yang dapat berkontribusi pada hubungan antara kepuasan kerja, budaya organisasi, pelatihan kerja, dan komitmen karyawan. Misalnya, faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-kehidupan, dukungan sosial, atau iklim organisasi juga bisa dipertimbangkan sehingga penelitian menjadi lebih akurat dan valid. Variabel tambahan dapat membantu melakukan eksplorasi faktor-faktor lain yang dapat memberikan andil yang lain, sehingga hasil penelitian menjadi lebih lengkap dan berimbang.

#### 4. Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Andre, M., & Hermanto, A. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Citra Mandiri Cemerlang Prima. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(2), 1–12.
- Anjani, V. R. R., & Surabagiarta, I. K. (2014). Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bumi Indah Lines Surabaya. *Majalah Ekonomi*, 18(2), 55–67.

- Bunjamin, C., & Yosepha, S. Y. (2021). Pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Studi kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten). *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 10(1), 5–21.
- Chaerudin, A. (2019). *Manajemen pendidikan dan pelatihan SDM*. Sukabumi: CV Jejak Anggota.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwiyanti, I. A. K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 130–138.
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75–84.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square (konsep, teknik, dan aplikasi) menggunakan program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publications, Inc.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Cet. ke-21). Yogyakarta: BPFE.
- Kurniawati, Y. L., & Hirawati, H. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, keselamatan, dan kesehatan kerja terhadap komitmen organisasional. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 5(1), 62–76.
- Maryanto, D. N. E., & Hadiyanti, S. U. E. (2020). Pengaruh pelatihan terhadap komitmen kerja karyawan di PT Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda. *Borneo Student Research*, 1(3), 1294–1302.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2015). *Perilaku organisasi: Manajemen sumber daya manusia dan organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, D. W., Kamaluddin, M., & Mahrani, S. W. (2019). Peran kepuasan kerja dalam memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 3(1), 89–102.
- Pinangkaan, F., Adolfina., & Walangitan, M. D. (2020). Pengaruh pelatihan karyawan, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Manado. *Jurnal EMBA*, 8(4), 979–988.
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46–61.
- Siwi, G. A., Tawat, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 8(1), 617–626.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tanuwijaya, J., & Ekawati, S. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan di wilayah Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 380–387.
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yani, I. M. E. Y., Sofia, M., & Nurhasanah. (2018). Pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai PT. PLN (Persero) Area Tanjungpinang. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 2(1), 62–72.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Share Alike (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).