

Penguatan Kinerja Pegawai Pelayanan di Rumah Sakit Publik melalui Komunikasi Organisasi, *Teamwork*, dan Iklim Organisasi: Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Noviardi Ferzi¹, Albetris², Abdul Wahab³

^{1,3}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jambi, Indonesia

²Magister Ekonomi, Universitas Tadulako, Sulawesi Tengah, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, teamwork, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di wilayah Provinsi Jambi. RSUD memiliki peran strategis dalam pelayanan kesehatan masyarakat, namun dihadapkan pada tantangan koordinasi lintas unit, beban kerja tinggi, dan keterbatasan sumber daya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan dari pegawai pelayanan pada beberapa RSUD di wilayah Provinsi Jambi menggunakan kuesioner terstruktur. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, teamwork, dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pelayanan serta memediasi hubungan antara komunikasi organisasi, teamwork, dan iklim organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan faktor organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan RSUD.


Kata Kunci: : *Komunikasi Organisasi, Teamwork, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.*

Abstract

This study aims to examine the effects of organizational communication, teamwork, and organizational climate on service employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, in public hospitals (RSUD) in Jambi Province, Indonesia. District public hospitals play a crucial role in delivering healthcare services but often face challenges related to inter-unit coordination, high workloads, and limited organizational resources. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected from service employees across multiple district public hospitals in Jambi Province through structured questionnaires. Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) was applied to analyze both direct and indirect relationships among variables. The results indicate that organizational communication, teamwork, and organizational climate have positive and significant effects on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction positively influences service employee performance and mediates the relationships between organizational communication, teamwork, organizational climate, and performance. These findings highlight the importance of strengthening organizational factors to improve employee performance in district public hospitals and enhance the quality of public healthcare services.

Keywords: *Organizational Communication, Teamwork, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Copyright (c) 2025 Noviardi Ferzi, Albetris

 Corresponding author : Albetris

Email Address : albetris90@gmail.com

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan publik yang berkualitas sangat bergantung pada kemampuan organisasi rumah sakit mengelola sumber daya manusia secara efektif, khususnya pegawai yang terlibat langsung pada proses pelayanan (Aldabbas & Blaique, 2025; Suryawan et al., 2025). Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai institusi pelayanan kesehatan milik pemerintah daerah beroperasi pada lingkungan organisasi yang kompleks, ditandai oleh tuntutan mutu layanan yang tinggi, tekanan kerja berkelanjutan, serta kebutuhan koordinasi lintas unit dan lintas profesi yang intensif. Kondisi tersebut menempatkan kinerja pegawai pelayanan sebagai determinan utama keberhasilan RSUD memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat sekaligus menjaga kepercayaan publik terhadap layanan pemerintah.

Kinerja pegawai pelayanan rumah sakit publik tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis dan ketersediaan sarana prasarana, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor organisasi yang membentuk perilaku dan sikap kerja pegawai (Candra et al., 2023; Trisninawati et al., 2025). Komunikasi organisasi yang tidak berjalan efektif menimbulkan kesenjangan informasi, ketidakjelasan peran, serta lemahnya koordinasi antar unit pelayanan (Firmansyah et al., 2025; Tamami, 2025). Kondisi serupa terjadi ketika kerja tim tidak terkelola secara optimal, yang berpotensi menurunkan efisiensi pelayanan dan meningkatkan risiko kesalahan pada proses pelayanan kesehatan yang bersifat saling bergantung (Firmansyah et al., 2025). Selain itu, iklim organisasi yang kurang kondusif membentuk persepsi negatif pegawai terhadap lingkungan kerja, sehingga berdampak pada penurunan motivasi dan kualitas kinerja (Iswati et al., 2025; Khairina, 2025).

Permasalahan tersebut semakin mengemuka pada RSUD di wilayah Provinsi Jambi yang berfungsi sebagai fasilitas pelayanan kesehatan utama bagi masyarakat tingkat daerah. RSUD di wilayah Provinsi Jambi menghadapi tantangan struktural dan manajerial yang relatif seragam, meliputi keterbatasan sumber daya, beban kerja tinggi, serta struktur organisasi hierarkis. Meskipun memiliki fungsi dan karakteristik organisasi yang sejenis, masing-masing RSUD menunjukkan perbedaan nyata terkait praktik komunikasi internal, dinamika kerja tim, serta iklim organisasi (Iswati et al., 2025). Perbedaan tersebut berpotensi menghasilkan variasi tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai pelayanan antar RSUD, yang hingga kini belum banyak dikaji secara empiris melalui satu kerangka analisis terintegrasi.

Kajian manajemen sumber daya manusia memandang kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kondisi organisasi terhadap kinerja individu (Amina & Setyadi, 2025; Oluwatayo & Adetoro, 2020; Singh & Phoolka, 2023; Wardiansyah et al., 2024). Kepuasan kerja merefleksikan evaluasi pegawai atas pengalaman kerja yang dialami, meliputi persepsi terhadap hubungan kerja, sistem komunikasi, dukungan organisasi, serta penghargaan atas kontribusi kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan komitmen lebih kuat, keterlibatan kerja lebih tinggi, serta kinerja lebih optimal saat menjalankan tugas pelayanan (Mohona & Dey, 2021; Mukhtar et al., 2020; Putra & Ali, 2022). Oleh sebab itu, kepuasan kerja berperan strategis sebagai variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh komunikasi organisasi, teamwork, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan (Khairina, 2025).

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja pegawai sektor kesehatan, sebagian besar kajian tersebut bersifat parsial dengan fokus terbatas pada satu atau dua variabel independen serta dilakukan pada satu institusi rumah sakit (Suryawan et al., 2025). Pendekatan semacam ini belum mampu menjelaskan mekanisme hubungan yang kompleks dan saling terkait antar faktor organisasi. Selain itu, kajian empiris yang mengintegrasikan komunikasi organisasi, teamwork, dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada RSUD di wilayah Provinsi Jambi masih relatif terbatas.

Komunikasi organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengaturan alur informasi, kejelasan peran, serta koordinasi aktivitas kerja antar unit organisasi. Penyampaian informasi yang jelas dan konsisten menurunkan ambiguitas tugas serta memperkuat kepastian kerja pegawai, sehingga membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan (Tamami, 2025). Bukti empiris menunjukkan bahwa sistem komunikasi internal yang efektif menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena pegawai memperoleh pemahaman yang utuh mengenai ekspektasi organisasi (Firmansyah et al., 2025).

H1 : Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Teamwork merefleksikan kualitas kolaborasi, kepercayaan, serta dukungan fungsional antar anggota kerja. Kerja tim yang terkoordinasi menghasilkan distribusi beban kerja yang seimbang, menekan konflik kerja, serta memperkuat hubungan interpersonal antar pegawai (Firmansyah et al., 2025). Temuan empiris menegaskan bahwa kualitas *teamwork* berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karena pegawai merasakan dukungan dan pengakuan kolektif terhadap kontribusi kerja (Aldabbas & Blaique, 2025).

H2 : *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Iklim organisasi merepresentasikan persepsi pegawai terhadap struktur, dukungan, penghargaan, serta keadilan organisasi. Persepsi positif terhadap lingkungan kerja membentuk kondisi psikologis yang mendorong kenyamanan, rasa aman, dan kepuasan kerja (Iswati et al., 2025; Khairina, 2025). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variasi iklim organisasi berimplikasi langsung terhadap perbedaan tingkat kepuasan kerja pegawai (Candra et al., 2023).

H3 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Komunikasi organisasi berperan sebagai instrumen koordinasi dan pengendalian kerja yang menentukan ketepatan pelaksanaan tugas. Kejelasan informasi dan alur komunikasi yang terstruktur menurunkan kesalahan operasional serta meningkatkan efisiensi pelayanan. Bukti empiris menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem komunikasi yang konsisten menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi (Tamami, 2025; Aldabbas & Blaique, 2025). Karakteristik pelayanan kesehatan RSUD di wilayah Provinsi Jambi yang menuntut akurasi dan kecepatan pelayanan menempatkan komunikasi organisasi sebagai determinan langsung kinerja pegawai pelayanan.

H4 : Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Teamwork mempengaruhi kinerja pegawai melalui koordinasi tugas, sinergi kerja, serta keterpaduan peran antar anggota tim. Pelayanan kesehatan bersifat saling bergantung, sehingga kualitas kerja tim menentukan konsistensi dan mutu kinerja pelayanan. Temuan empiris menunjukkan bahwa *teamwork* yang efektif meningkatkan produktivitas, akurasi kerja, dan kualitas layanan (Firmansyah et al., 2025; Aldabbas & Blaique, 2025). Pola pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi menjadikan *teamwork* sebagai determinan utama kinerja pegawai pelayanan.

H5 : *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Iklim organisasi membentuk pola perilaku kerja dan intensitas usaha pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung mendorong keterlibatan kerja yang tinggi serta perilaku kerja prososial, yang tercermin pada kinerja pelayanan yang optimal. Bukti empiris mengonfirmasi bahwa perbedaan iklim organisasi menghasilkan perbedaan tingkat kinerja pegawai (Candra et al., 2023; Trisninawati et al., 2025). Variasi iklim kerja antar RSUD di wilayah Provinsi Jambi memperkuat pentingnya pengujian hubungan iklim organisasi dan kinerja pegawai pelayanan.

H6 : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Kepuasan kerja mempengaruhi motivasi, komitmen, dan konsistensi perilaku kerja pegawai. Evaluasi positif terhadap pekerjaan mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta kualitas pelaksanaan tugas yang lebih baik. Bukti empiris menunjukkan hubungan kausal antara kepuasan kerja dan kinerja individu sektor jasa (Candra et al., 2023; Aldabbas & Blaique, 2025; Suryawan et al., 2025). Kondisi kerja RSUD di wilayah Provinsi Jambi menjadikan kepuasan kerja sebagai faktor penentu stabilitas kinerja pegawai pelayanan.

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

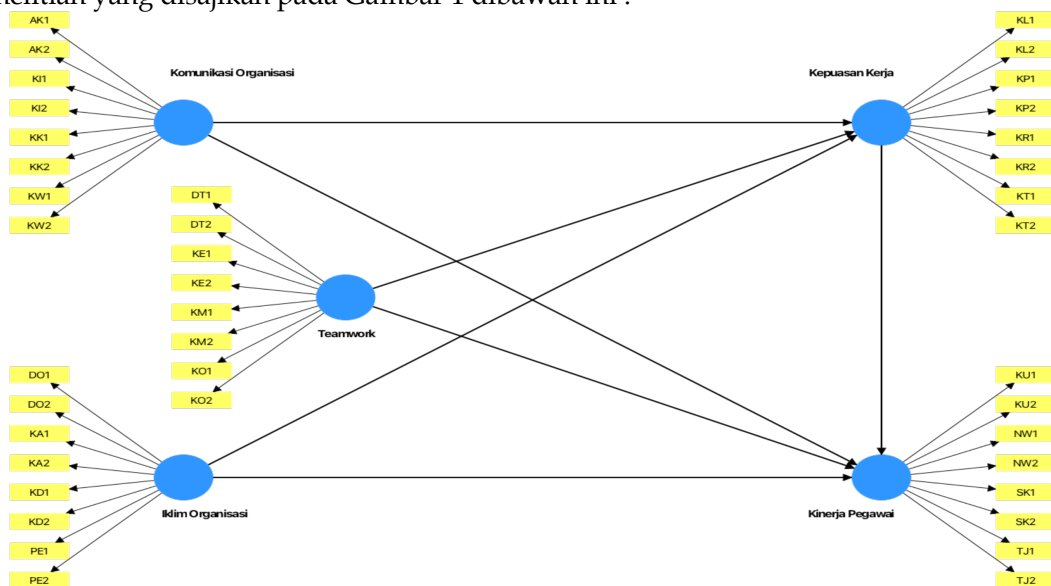
Komunikasi organisasi, *teamwork*, dan iklim organisasi membentuk pengalaman kerja pegawai yang mempengaruhi evaluasi afektif terhadap pekerjaan. Evaluasi tersebut tercermin pada tingkat kepuasan kerja, yang selanjutnya mengarahkan perilaku kerja dan pencapaian kinerja. Kerangka hubungan ini menunjukkan bahwa pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja tidak sepenuhnya bersifat langsung, tetapi bekerja melalui mekanisme psikologis yang terukur (Iswati et al., 2025; Khairina, 2025). Oleh sebab itu, peran mediasi kepuasan kerja perlu diuji secara empiris untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel penelitian.

H8 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan.

H9 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai pelayanan.

H10 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh komunikasi organisasi, *teamwork*, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan tersebut memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai mekanisme internal organisasi rumah sakit publik yang membentuk perilaku kerja pegawai pelayanan. Urgensi penelitian terletak pada kebutuhan bukti empiris sebagai dasar perumusan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia RSUD guna meningkatkan kinerja pegawai pelayanan serta kualitas pelayanan kesehatan publik secara berkelanjutan (Candra et al., 2023; Khairina, 2025; Suryawan et al., 2025). Berikut kerangka penelitian yang disajikan pada Gambar 1 dibawah ini :



Gambar 1 Kerangka Penelitian

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Lokasi penelitian meliputi beberapa Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Provinsi Jambi. Populasi penelitian adalah pegawai pelayanan RSUD yang terdiri atas tenaga keperawatan, tenaga administrasi pelayanan, dan tenaga penunjang medis.

Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria pegawai yang terlibat langsung dalam proses pelayanan serta memiliki masa kerja minimal satu tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator komunikasi organisasi, *teamwork*, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, sebagaimana digunakan dalam penelitian-penelitian empiris sebelumnya pada sektor pelayanan publik dan organisasi jasa (Candra et al., 2023; Tamami, 2025).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan kausal yang kompleks serta peran variabel mediasi secara simultan, dan sesuai untuk penelitian dengan konstruk laten serta distribusi data yang tidak harus normal (Iswati et al., 2025; Khairina, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Informasi mengenai jenis kelamin, usia, dan lama bekerja responden penting untuk memberikan terhadap hasil penelitian, mengingat perbedaan karakteristik individu dapat memengaruhi persepsi dan penilaian responden terhadap iklim organisasi, komunikasi, *teamwork*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. gambaran umum karakteristik responden yang terlibat penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1 Karakteristik Responden

Characteristics	Category	Frequency	Percentage (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	160	58,18%
	Perempuan	115	41,82%
Usia	< 25 tahun	6	2,18%
	> 50 tahun	41	14,91%
	25 - 35 tahun	93	33,82%
	36 - 45 tahun	109	39,64%
	46 - 50 tahun	26	9,45%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	20	7,27%
	> 8 tahun	64	23,27%
	2 tahun - 3 tahun	57	20,73%
	4 tahun - 5 tahun	45	16,36%
	6 tahun - 7 tahun	89	32,36%

Sumber: diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1, responden penelitian ini didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki sebesar 58,18%, sedangkan perempuan sebesar 41,82%. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 36–45 tahun (39,64%), diikuti usia 25–35 tahun (33,82%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang relatif matang. Berdasarkan lama bekerja, responden terbanyak memiliki masa kerja 6–7 tahun (32,36%), disusul oleh responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun (23,27%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa

responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap variabel yang diteliti.

Tabel 2 digunakan untuk mengevaluasi kualitas model pengukuran (measurement model) yang mencakup uji validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur variabel laten secara akurat dan konsisten sebelum dilakukan analisis hubungan antarvariabel model struktural.

Tabel 2 Measurement Model

Variable	Indicator	Outer loadings	Collinearity statistics (VIF)	Cronbach's alpha	Cr (rho_a)	Cr (rho_c)	AVE	Keterangan
Iklim Organisasi	DO1;DO2;K	0,791;0,815;0,712;	2,447;2,663;1,880;	0,900	0,903	0,920	0,590	Dipercaya dan Handal
	A1;KA2;KD 1;KD2;PE1;P E2	0,744;0,797;0,778; 0,739;0,761	2,002;2,324;2,508; 2,030;2,004					
Kepuasan Kerja	KL1;KL2;KP	0,788;0,639;0,514;	2,170;1,567;1,354;	0,897	0,905	0,919	0,593	Dipercaya dan Handal
	1;KP2;KR1;K R2;KT1;KT2	0,800;0,816;0,858; 0,845;0,831	2,244;2,696;2,848; 2,766;2,507					
Kinerja Pegawai	KU1;KU2;N	0,771;0,779;0,745;	2,022;2,020;2,084;	0,871	0,875	0,899	0,527	Dipercaya dan Handal
	W1;NW2;SK 1;SK2;TJ1;TJ 2	0,701;0,755;0,716; 0,678;0,654	1,83;2,0231;777;1, 946;1,972					
Komunikasi Organisasi	AK1;AK2;KI	0,861;0,880;0,880;	3,226;3,649;4,036;	0,952	0,956	0,959	0,747	Dipercaya dan Handal
	1;KI2;KK1;K K2;KW1;KW 2;	0,843;0,833;0,858; 0,869;0,889	3,069;3,080;3,252; 3,185;4,075					
Teamwork	DT1;DT2;KE	0,788;0,610;0,832;	2,167;1,404;2,656;	0,919	0,921	0,935	0,644	Dipercaya dan Handal
	1;KE2;KM1; KM2;KO1;K O2	0,8640,803;0,802; 0,848;0,842	2,955;2,341;2,249; 2,778;2,738					

Sumber: Smart PLS-4, 2025

Hasil pengujian model pengukuran pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, komunikasi organisasi, dan *teamwork* memiliki nilai outer loading di atas 0,5. Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a dan rho_c) pada seluruh variabel juga berada di atas 0,7 serta nilai AVE melebihi 0,5. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Hasil evaluasi model struktural disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 3. Analisis ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, serta untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini secara tegas menjawab rumusan masalah penelitian dengan menunjukkan peran strategis iklim organisasi dan *teamwork* peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Iklim organisasi terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ditandai kejelasan peran, dukungan pimpinan, keadilan, dan rasa aman kerja berfungsi sebagai mekanisme struktural yang membentuk sikap kerja positif pegawai. Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa iklim organisasi bukan sekadar faktor pendukung, tetapi determinan utama perilaku dan output kerja pegawai.

Kepuasan kerja terbukti memainkan peran mediasi yang kuat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja tidak sepenuhnya bersifat langsung, tetapi bekerja melalui pembentukan

evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, serta kesediaan untuk memberikan kinerja optimal. Temuan ini konsisten dengan teori sikap kerja yang menempatkan kepuasan kerja sebagai penghubung antara kondisi kerja dan perilaku kinerja.

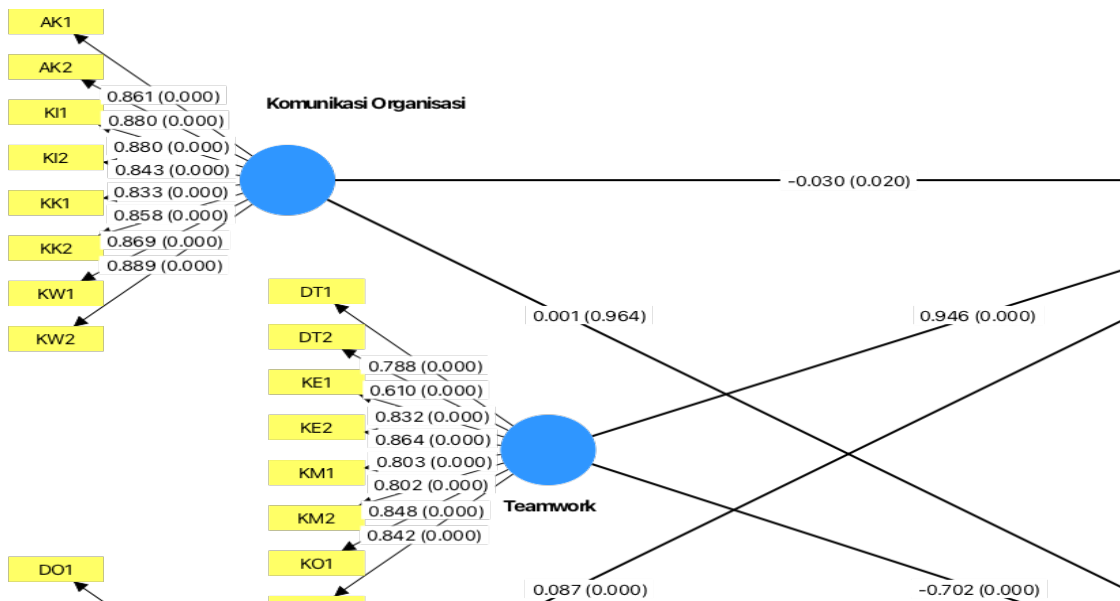
Teamwork muncul sebagai variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan nilai koefisien jalur dan effect size yang sangat besar. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi tim, kepercayaan antar anggota, serta koordinasi kerja berperan penting pembentukan kepuasan kerja pegawai. Kerja tim yang efektif memungkinkan distribusi beban kerja yang lebih adil, pertukaran pengetahuan, serta dukungan sosial di tempat kerja. Secara konseptual, hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dibentuk faktor individual, tetapi juga oleh dinamika kolektif di lingkungan kerja.

Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa sinergi tim berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang meningkatkan efektivitas kerja. Pegawai yang bekerja lingkungan tim yang solid cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, kemampuan penyelesaian masalah yang lebih baik, serta orientasi pencapaian target yang lebih kuat. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman teoritis mengenai peran *teamwork* sebagai penggerak kinerja berbasis hubungan sosial dan kolaborasi.

Berbeda dengan variabel lainnya, komunikasi organisasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kualitas komunikasi lebih penting dibandingkan intensitas komunikasi itu sendiri. Pola komunikasi yang bersifat top-down, kurang terbuka, atau tidak memberikan ruang umpan balik berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak selalu berfungsi sebagai penguat kinerja apabila tidak dikelola secara partisipatif dan transparan.

Temuan mengenai komunikasi organisasi ini menantang asumsi universal teori komunikasi organisasi klasik yang memposisikan komunikasi sebagai determinan positif kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan perlunya pendekatan kontinjensi, komunikasi organisasi perlu disesuaikan dengan karakteristik pegawai, budaya organisasi, dan struktur kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa penegasan bahwa efektivitas komunikasi bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara linier.

Penelitian ini mengonfirmasi kepuasan kerja sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh faktor struktural dan sosial terhadap kinerja pegawai. Model empiris yang dihasilkan memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dengan menempatkan iklim organisasi dan *teamwork* sebagai antecedent utama kepuasan kerja, yang selanjutnya menentukan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa strategi peningkatan kinerja perlu difokuskan pembenahan lingkungan kerja dan penguatan kerja tim, bukan semata-mata pada pengendalian individu.



Sumber: Smart PLS-4, 2025

Gambar 2 Path Analisis

Tabel 3 Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,087	0,087	0,014	6,305	0,000
Iklm Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,801	0,801	0,023	34,999	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,995	0,996	0,083	12,000	0,000
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	-0,030	-0,029	0,013	2,331	0,020
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Pegawai	-0,029	-0,028	0,020	1,429	0,153
Teamwork -> Kepuasan Kerja	0,946	0,945	0,012	80,402	0,000
Teamwork -> Kinerja Pegawai	0,238	0,237	0,027	8,717	0,000
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,087	0,087	0,015	5,702	0,000
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,029	-0,029	0,013	2,284	0,022
Teamwork -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,941	0,942	0,080	11,779	0,000

Sumber: Smart PLS-4, 2025

Hasil analisis jalur (*path analysis*) pada Gambar 2 dan Tabel 3 menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,087$; $p < 0,05$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,801$; $p < 0,05$). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,995$; $p < 0,05$).

Teamwork terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,946$; $p < 0,05$) serta kinerja pegawai ($\beta = 0,238$; $p < 0,05$). Sementara itu, komunikasi organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = -0,030$; $p < 0,05$), tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung ($\beta = -0,029$; $p > 0,05$).

Pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai, serta antara *teamwork* dan kinerja pegawai secara signifikan. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja bersifat negatif namun signifikan.

Tabel 4 dan Tabel 5 masing-masing menyajikan nilai koefisien determinasi (*R-square*) dan *effect size* (*f-square*). Kedua ukuran ini digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen serta untuk mengetahui kekuatan pengaruh masing-masing variabel model penelitian.

Tabel 4 Hasil R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,979	0,979
Kinerja Pegawai	0,955	0,955

Sumber: Smart PLS-4, 2025

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,979 dan kinerja pegawai sebesar 0,955. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen model mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan sangat kuat.

Tabel 5 Hasil f-square

Variabel	f-square
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,175
Iklm Organisasi -> Kinerja Pegawai	4,761
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,469
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,022
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,000
Teamwork -> Kepuasan Kerja	15,974
Teamwork -> Kinerja Pegawai	0,246

Sumber: Smart PLS-4, 2025

Hasil f-square pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *teamwork* memiliki effect size yang sangat besar terhadap kepuasan kerja ($f^2 = 15,974$), sedangkan iklim organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 4,761$). Komunikasi organisasi memiliki effect size yang sangat kecil terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, *teamwork*, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan *teamwork* merupakan faktor utama yang berperan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai pelayanan. Iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif membentuk sikap kerja positif dan mendorong pencapaian kinerja optimal.

Teamwork terbukti sebagai variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja. Kualitas kerja sama tim, kepercayaan antarpegawai, dan koordinasi kerja yang efektif membentuk pengalaman kerja positif yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja selanjutnya berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan kinerja pegawai pelayanan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada faktor struktural, tetapi juga pada dinamika sosial dan hubungan kerja kolektif.

Komunikasi organisasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi organisasi lebih ditentukan oleh kualitas, keterbukaan, dan partisipasi dibandingkan sekadar intensitas penyampaian informasi. Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh komunikasi organisasi, *teamwork*, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pelayanan RSUD di wilayah Provinsi Jambi.

Referensi:

- Aldabbas, H., & Blaique, L. (2025). How Can Caring Human Resource Management Practices Affect Employee Engagement? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(7), 2245–2268. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2023-0500>
- Amina, S., & Setyadi, D. (2025). The Effect Of Organizational Support On Employee Engagement And Job Satisfaction And Employee Performance. *Journal of Accounting, Management*. <http://ijamesc.com/index.php/go/article/view/518>
- Candra, A., Sudiro, A., & Susilowati, C. (2023). The Relationship Between Work Professionalism and Job Satisfaction Toward Employee Performance in Mediating of Organizational Climate. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(2), 177–186. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2380>
- Firmansyah, M. E., Abadiyah, R., & Andriani, D. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Teamwork Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening Pt Bintang Teknik Nyata. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 11(2), 371–407. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v11i2.1614
- Iswati, S., Arbiansyah, T. P. T., Simanjuntak, E. S. M., & Mukminin, E. Z. (2025). Peran Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi Dengan Mediator Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Konstruksi. *J. Psikol. Pendidik. Dan Pengemb. SDM*, 13(1), 8–21. <https://doi.org/10.37721/psi.v13i1.1615>
- Khairina, S. Q. (2025). Pengaruh Kompetensi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Iklim Organisasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 16(4), 421–432. <https://doi.org/10.29244/jmo.v16i4.66574>
- Mohona, N. T., & Dey, J. (2021). The Impact of Training & Development and Communication on Organizational Commitment on Bangladeshi Commercial Banks. *Indonesian Journal Of Business*. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijbe/article/view/4532>
- Mukhtar, M., Risnita, R., (2020). The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness. *International Journal*. <https://ejournal.unib.ac.id/IJER/article/view/10371>
- Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of employee attributes, work context and human resource management practices on employee job engagement... *Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00249-3>
- Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational behavior determination and decision making: analysis of skills, motivation and communication (literature review of human resource management). *Journal of Digital Business Management*. <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/1168>
- Singh, Y., & Phoolka, S. (2023). Shift in employee engagement drivers following COVID-19 pandemic: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*. <https://search.proquest.com/openview/a7a13fe689bcb99b21f9f1c30d93879/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>
- Suryawan, B., Khourouh, U., & Natchir, M. (2025). The Influence of Employee Value Proposition on Employee Performance Through the Mediating Role of Work Culture and Employee Engagement at the Representative Office of Bank Indonesia in the Working Area of East Java Province. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(02). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i2-05>
- Tamami, M. (2025). The Influence of Competency Development and Organizational Communication Through Job Satisfaction as a Mediating Variable at the General Elections Commission (KPU) in Banten Province. *Jurnal Economic Resource*, 8(1). <https://doi.org/10.57178/jer.v8i1.1820>
- Trisninawati, T., Chantika, T., Sartika, D., Helmi, S., & Sahrani, S. (2025). Correlation of Organizational Culture and Work Environment With Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi |jiituj|*, 9(3), 1172–1184. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i3.45982>

Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & ... (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal*.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=21474478&AN=175781084&h=chixwLgg7T2qYX3v6ozDod8B%2BF%2BpSsG%2BoQdreZC5XhYAnmf8ZYHd3JbLNQfRAy10hEkszhM9bhKxuRIv7HeQBg%3D%3D&cr1=c>