

---

# Academia Open



*By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

---

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14734

## Table Of Contents

<b>Journal Cover</b> .....	1
<b>Author[s] Statement</b> .....	3
<b>Editorial Team</b> .....	4
<b>Article information</b> .....	5
Check this article update (crossmark) .....	5
Check this article impact .....	5
Cite this article.....	5
<b>Title page</b> .....	6
Article Title .....	6
Author information .....	6
Abstract .....	6
<b>Article content</b> .....	8

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14734

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14734

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## Green Organizational Culture and Work Engagement Predict Hospital Staff Service Outcomes: Budaya Organisasi Hijau dan Keterikatan Kerja Memprediksi Hasil Pelayanan Staf Rumah Sakit

**Alvania Arianti Feby Ananda, 24081295027@mhs.unesa.ac.id (\*)**

*Program Studi S2 Manajemen, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia*

**Anang Kistyanto, anangkistyanto@unesa.ac.id**

*Program Studi S2 Manajemen, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia*

**Dewie Tri Wijayati Wardoyo, dewiewijayati@unesa.ac.id**

*Program Studi S2 Manajemen, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia*

(\*) Corresponding author

### Abstract

**General Background** The transition to sustainable healthcare management requires medical institutions to integrate clinical quality with ethical environmental governance. **Specific Background** Regional hospitals attempt to adopt a green organizational culture and foster work engagement to optimize operational efficiency and service delivery. **Knowledge Gap** Despite these administrative efforts, strict formal compliance often fails to translate into proactive ecological behavior, leaving a critical deficit in the work motivation required for superior public service. **Aims** This quantitative descriptive study analyzes how work motivation mediates the relationship between green organizational culture, work engagement, and employee performance among 217 staff members at Nganjuk Regional General Hospital. **Results** Structural equation modeling reveals that while green organizational culture does not directly alter performance, work engagement directly and significantly predicts output. Furthermore, work motivation serves as a crucial partial mediator, bridging both green organizational culture and work engagement to significantly elevate overall employee performance. **Novelty** The study demonstrates that environmental values alone are insufficient to yield operational excellence; they must be cognitively internalized through work motivation to transform formal compliance into voluntary high-performance behavior. **Implications** Healthcare administrators must cultivate a supportive psychological climate that simultaneously integrates green initiatives and emotional engagement, thereby fostering the motivation necessary to sustain competitive public service delivery.

### Highlights

- Environmental values require intrinsic motivation to significantly alter daily task execution.
- Psychological attachment directly elevates individual performance within medical settings.
- Intrinsic drive successfully bridges the transition from ecological initiatives toward higher productivity.

### Keywords

Green Organizational Culture; Work Engagement; Work Motivation; Employee Performance; Structural Equation Modeling

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14734

Published date: 2026-06-24

---

## PENDAHULUAN

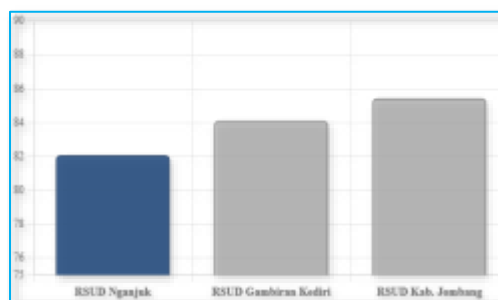
Dalam lingkup pembahasan manajemen strategis sektor kesehatan di era industri 4.0 dan transisi menuju masyarakat 5.0, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) kelas B memegang peranan vital sebagai episentrum pelayanan kesehatan rujukan yang wajib menyelaraskan kualitas pengobatan klinis dengan tata kelola lingkungan yang bertanggung jawab secara etis. Upaya ini bermuara pada peningkatan Green Organizational Culture secara berkelanjutan. Nilai-nilai ini harus meresap secara organik melalui Green Organizational Culture. Berdasarkan penguatan dari [1], iklim inisiatif hijau dalam organisasi menjadi pendorong utama bagi munculnya perilaku inovatif hijau dan perilaku kewargaan organisasi terhadap lingkungan (Organizational Citizenship Behavior for the Environment).

Internalisasi budaya tersebut diharapkan mampu memicu tingkat Work Engagement yang kuat. Work Engagement kini lebih ditekankan pada aspek keterlibatan emosional terhadap tujuan keberlanjutan. Temuan (Edgar et al., 2026), memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja hijau secara signifikan memicu motivasi intrinsik pegawai untuk bekerja secara lebih efisien dan inovatif [2]. Proses internalisasi ini pada akhirnya akan membangkitkan Work Motivation yang tulus. Motivasi ini, menurut studi (Edgar et al., 2026), bertindak sebagai energi pendorong yang menjelaskan intensitas dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan efisiensi operasional organisasi, yang dalam konteks RSUD Nganjuk, mencakup produktivitas pelayanan pasien sekaligus penghematan energi [2].

Kondisi nyata pengelolaan rumah sakit di tingkat regional khususnya di wilayah Jawa Timur menunjukkan adanya perbedaan atau disparitas yang sangat mencolok dalam hal kesiapan sumber daya manusia menghadapi arus besar perubahan menuju paradigma ramah lingkungan. Beberapa RSUD Tipe B di kota-kota besar yang memiliki akses modal dan informasi lebih luas telah menunjukkan kemajuan yang luar biasa dengan meraih sertifikasi rumah sakit ramah lingkungan tingkat nasional maupun internasional melalui penerapan sistem kerja tanpa kertas (Paperless System) yang terintegrasi secara digital serta penggunaan teknologi energi terbarukan yang sangat ketat. Sebagaimana diteliti oleh (Suparman et al., 2026), transformasi digital memiliki korelasi positif terhadap sustainability performance di pasar berkembang seperti Indonesia, di mana integrasi teknologi memperkuat transparansi dan kinerja lingkungan [3]. Sebaliknya, pada mayoritas RSUD di tingkat kabupaten seperti RSUD Nganjuk, tantangan utamanya terletak pada masalah kesiapan mentalitas dan budaya kerja pegawainya yang masih terjebak dalam zona nyaman, di mana keterikatan kerja staf masih bersifat transaksional dan belum menyentuh motivasi moral.

Keberhasilan rumah sakit percontohan tersebut secara konsisten didorong oleh kemampuan kepemimpinan strategis dalam membangun kesadaran lingkungan yang kokoh mulai dari jajaran direksi hingga staf di unit operasional paling kecil. Sebaliknya, pada mayoritas RSUD di tingkat kabupaten, tantangan utamanya bukan lagi terletak pada masalah keterbatasan alat medis atau gedung yang kurang memadai, melainkan pada masalah kesiapan mentalitas dan budaya kerja pegawainya yang masih terjebak dalam zona nyaman. Masih banyak rumah sakit yang hanya mengejar target laporan administratif formal semata demi memenuhi syarat akreditasi secara periodik, namun gagal total dalam menanamkan kesadaran menjaga ekosistem lingkungan pada jiwa setiap stafnya. Hal ini menjadi bukti bahwa work engagement staf saat ini masih bersifat transaksional dan belum menyentuh motivasi moral untuk bekerja secara efisien, sehingga muncul risiko kegagalan sistemik berupa pembengkakan biaya operasional rumah sakit yang diakibatkan oleh penggunaan energi dan pemborosan material yang tidak terkontrol secara sadar oleh penghuni rumah sakit tersebut.

**Gambar 1** Perbandingan Indeks Kepuasan Masyarakat IKM 2025



Sumber: Laporan E-Sukma Provinsi Jawa Timur (Diolah, 2025)

Berdasarkan Gambar 1 di atas, dapat diketahui bahwa meskipun RSUD Nganjuk memiliki nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada kategori "Baik", namun secara komparatif capaian tersebut merupakan yang terendah di antara rumah sakit tipe B di wilayah sekitarnya pada periode tahun 2025. RSUD Nganjuk mencatatkan nilai sebesar 82,08% (NGANJUK, 2025) sementara RSUD Gambiran Kediri dan RSUD Kabupaten Jombang masing-masing telah mencapai angka 84,12% dan 85,45% [4].

**Gambar 2** Data E-Sukma RSUD Nganjuk 2025



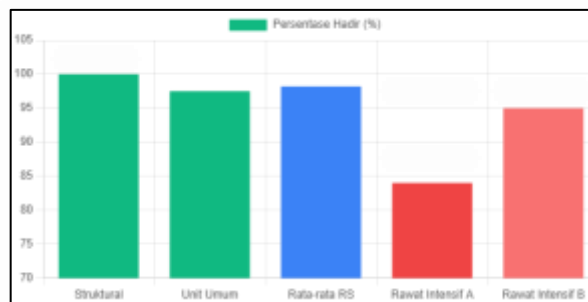
Sumber: Data E-Sukma RSUD Nganjuk (2025)

Kesenjangan capaian ini mengindikasikan bahwa terdapat aspek-aspek pelayanan yang belum optimal di RSUD Nganjuk dibandingkan dengan rumah sakit rujukan setipe lainnya. Fenomena ini memberikan sinyal kuat bahwa kualitas pelayanan yang diterima masyarakat sangat bergantung pada performa internal organisasi, terutama sumber daya manusianya. Dalam konteks rumah sakit, karyawan di bagian pelayanan dan administrasi merupakan ujung tombak yang berinteraksi langsung dengan pasien, sehingga kinerja mereka menjadi faktor penentu utama tinggi rendahnya kepuasan masyarakat.

Rendahnya nilai IKM RSUD Nganjuk dibandingkan rumah sakit pesaing diduga berakar pada belum maksimalnya Employee Performance yang dipicu oleh lemahnya dorongan internal maupun eksternal. Hal ini mengarah pada perlunya evaluasi mendalam terhadap bagaimana Green Organizational Culture dan Work Engagement diterapkan dalam lingkungan kerja. Kurangnya keterikatan dan motivasi kerja (Work Motivation) di kalangan karyawan RSUD Nganjuk disinyalir menjadi penyebab utama layanan yang diberikan belum mampu menyamai atau melampaui standar rumah sakit tipe B di daerah tetangga. Oleh karena itu, penelitian ini krusial untuk dilakukan guna menemukan solusi strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan budaya dan motivasi kerja demi tercapainya keunggulan pelayanan yang kompetitif.

Dari perspektif manajemen dan pengawasan sumber daya manusia, RSUD Nganjuk telah melakukan langkah revolusioner dengan menerapkan sistem pengawasan digital yang sangat ketat guna memastikan seluruh pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang maksimal. Penggunaan perangkat absensi biometrik yang terhubung langsung dengan aplikasi telepon pintar telah menciptakan sebuah ekosistem kerja yang sangat transparan dan terpantau secara penuh, di mana setiap detik keterlambatan akan tercatat secara otomatis ke dalam pangkalan data manajemen. Berdasarkan Data Rekap Presensi Bulan November 2025, tingkat kehadiran pegawai di seluruh unit pelayanan dan administrasi menunjukkan angka yang sangat mengagumkan, yakni mencapai rata-rata 98,2%. Kepatuhan administratif ini sangat tinggi, namun menurut Abdulkareem & Ishola (2025), pencapaian kinerja yang unggul memerlukan lebih dari sekadar kepatuhan formal diperlukan komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang mendalam [5]. Kepatuhan administratif ini biasanya menjadi indikator utama bagi pimpinan untuk memberikan penilaian dedikasi dan loyalitas staf, walaupun dalam teori manajemen organisasi modern, kehadiran fisik di kantor belum tentu mencerminkan bahwa staf tersebut memiliki keterikatan jiwa terhadap nilai-nilai luhur rumah sakit. Hal ini terbukti dari adanya disparitas data pada unit pelayanan kritis seperti Rawat Intensif yang mencatatkan angka di kisaran 84% hingga 95%, menunjukkan bahwa kedisiplinan masih bergantung pada sistem kontrol dan belum sepenuhnya menjadi kesadaran budaya kerja yang mandiri.

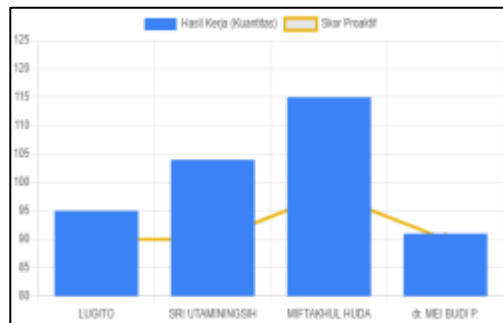
**Gambar 3** Grafik Perbandingan Persentase Kehadiran Pegawai Per Unit (November 2025)



Sumber: Data diolah penulis 2026

Selain fenomena kehadiran, tantangan serius lainnya muncul pada internalisasi Green Organizational Culture. Berdasarkan Data Rekap Penilaian Kinerja Pegawai BLUD Non ASN Tahun 2025 serta hasil wawancara pra-penelitian, ditemukan kondisi yang kontradiktif di lapangan, dimana RSUD Nganjuk telah memiliki prosedur pengelolaan limbah medis yang sangat ketat dan dipatuhi dengan baik karena adanya regulasi yang mengikat, namun kesadaran individu dalam penghematan energi listrik, air, serta pengurangan penggunaan kertas masih tergolong rendah. Hal ini menunjukkan bahwa nilai keberlanjutan lingkungan belum menjadi gaya hidup organisasi bagi seluruh pegawai. Terdapat kesenjangan antara nilai kuantitas hasil kerja yang seringkali melebihi target di atas 100% dengan skor perilaku kerja pada indikator proaktif yang stagnan di angka rata-rata 90. Pegawai mumpuni secara teknis namun masih memiliki resistensi dalam adaptasi perilaku efisiensi lingkungan yang bersifat sukarela. Kurangnya dorongan motivasi intrinsik ini menjadi penghambat utama bagi rumah sakit untuk beralih menjadi institusi yang berkelanjutan secara ekologis.

**Gambar 4** Grafik Kesenjangan Nilai Hasil Kerja vs Skor Perilaku Proaktif Pegawai



Sumber : Diolah Peneliti 2026

Oleh karena itu, peneliti melihat adanya urgensi untuk membedah lebih dalam keterkaitan antara budaya hijau, dan keterikatan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang strategis.

## METODE

### A. Jenis atau Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research). Desain penelitian ini bersifat eksplanatori, yakni penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan kausal antara satu variabel dengan variabel lainnya.

### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Nganjuk yang beralamat lengkap di Jl. Dr. Soetomo No. 62, Kauman, Kecamatan Nganjuk, Kabupaten Nganjuk, Provinsi Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian ini dirancang secara sistematis untuk memastikan akurasi data yang diperoleh dari lapangan. Tahap pengumpulan data primer, yang melibatkan pendistribusian kuesioner kepada para tenaga medis dan non-medis di RSUD Nganjuk, dijadwalkan secara spesifik pada bulan Januari 2026.

### C. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi dan Sampel Penelitian

##### a. Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai RSUD Nganjuk yang terdiri atas tenaga medis, tenaga kesehatan lainnya, dan tenaga administrasi. Berdasarkan data kepegawaian per Januari 2026, jumlah populasi sebanyak 805 orang. Selanjutnya, populasi diseleksi berdasarkan kriteria inklusi untuk menentukan responden penelitian.

##### b. Kriteria Sampel Penelitian

Sampel ditentukan berdasarkan kriteria: (1) pegawai aktif RSUD Nganjuk, baik tetap maupun kontrak, dan (2) memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Mengacu pada Abdulkareem et al. (2025), masa kerja tersebut dianggap cukup untuk memahami budaya dan sistem kerja organisasi sehingga mampu memberikan penilaian yang lebih objektif terhadap variabel penelitian [5]. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 200 orang yang memenuhi syarat sebagai sampel penelitian.

### D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

#### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, yang kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam studi ini, variabel penelitian dirancang untuk membedah dinamika perilaku organisasional di RSUD Nganjuk secara komprehensif.

#### 2. Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan paparan teoretis di atas, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Variabel Independen (Variabel Bebas) Terdapat tiga variabel independen dalam penelitian ini:

- 1) Green Organizational Culture (X<sub>1</sub>)
- 2) Work Engagement (X<sub>2</sub>)

b. Variabel Dependen (Variabel Terikat) Variabel dependen dalam penelitian ini adalah:

1) Employee Performance (Y)

c. Variabel Mediasi (Variabel Perantara) Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah:

1) Work Motivation (Z)

E. Definisi Operasional Variabel

1. Green Organizational Culture (X<sub>1</sub>)

Adalah internalisasi nilai-nilai ramah lingkungan ke dalam identitas organisasi RSUD Nganjuk yang mendorong perilaku pro-lingkungan staf.

2. Work Engagement (X<sub>2</sub>)

Adalah kondisi pikiran staf RSUD Nganjuk yang positif, penuh semangat, dan memiliki keterlibatan mendalam terhadap peran pekerjaannya.

3. Work Motivation (Z)

Adalah dorongan energik dari dalam maupun luar diri staf RSUD Nganjuk untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan pelayanan rumah sakit yang optimal.

4. Employee Performance (Y)

Adalah hasil nyata dari aktivitas kerja individu staf RSUD Nganjuk secara kualitas dan kuantitas sesuai standar mutu yang ditetapkan.

F. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Kuesioner diberikan kepada responden yang telah ditentukan sesuai kriteria sampel untuk memperoleh data yang representatif terhadap populasi RSUD Nganjuk.

2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang peneliti gunakan dalam menghimpun data sesuai tujuan penelitiannya. Dipilihnya kuesioner sebab dianggap dapat menjangkau data primer dengan jumlah besar, mempermudah responden dalam menjawab penelitiannya, dan dimungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih terstandar untuk analisis kuantitatif.

G. Pengujian Data

1. Uji Validitas

Validitas mengungkapkan berapa jauh sebuah instrumen benar-benar mengukur konstruk yang seharusnya diukur, bukan konstruk lain.

2. Uji Realibilitas

Reliabilitas berkaitan dengan sebuah instrumen apakah konsisten atau tidak. Sebagaimana yang dikemukakan Hair et al. (2019), reliabilitas adalah konsistensi internal suatu instrumen, yang dapat dinilai melalui koefisien Cronbach's Alpha.

H. Teknik Analisa Data

1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif berguna untuk memberi penggambaran umum menyangkut data penelitian, baik yang berkaitan dengan karakteristik responden maupun distribusi jawaban di tiap variabel penelitian.

2. Analisa SEM PLS

Pemilihan metode Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS) dalam penelitian ini didasarkan pada landasan teoritis dan metodologis yang kuat (Hair et al., 2019; Creswell, 2014). Alasan pertama berkaitan dengan tujuan penelitian; SEM-PLS merupakan instrumen yang sangat tepat apabila studi difokuskan pada pengujian prediktif dan perluasan teori.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1** Hasil Pengujian Hipotesis (Direct & Indirect Effects)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keterangan
H1	<i>Green Organizational Culture → Employee Performance</i>	0,052	0,914	0,361	<b>Tidak Signifikan</b>
H2	Work Engagement → Employee Performance	0,328	4,483	0,000	<b>Signifikan</b>
H3	Green Organizational Culture → Work Motivation	0,203	3,058	0,002	<b>Signifikan</b>
H4	Work Engagement → Work Motivation	0,653	10,105	0,000	<b>Signifikan</b>
H5	Work Motivation → Employee Performance	0,540	7,507	0,000	<b>Signifikan</b>
H6	Green Organizational Culture → Work Motivation → Employee Performance	0,110	2,858	0,004	<b>Signifikan</b>
H7	Work Engagement → Work Motivation → Employee Performance	0,353	6,034	0,000	<b>Signifikan</b>

### A. Pengaruh Green Organizational Culture terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Green Organizational Culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris. Nilai koefisien jalur (path coefficient) menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini memberikan konfirmasi ilmiah bahwa semakin kuat internalisasi budaya organisasi yang berwawasan lingkungan pada instansi medis, maka akan semakin meningkat pula capaian kinerja individual yang ditunjukkan oleh para pegawainya.

Penentuan ini memiliki landasan teoretis yang kuat jika ditinjau dari perspektif rekonstruksi modern Natural Resource-Based View (NRBV) dalam konteks keberlanjutan organisasi sektor publik. Teori kontemporer ini mengemukakan bahwa keunggulan operasional dan kinerja yang superior dalam sebuah organisasi modern tidak lagi sekadar ditopang oleh aset fisik tradisional, melainkan oleh kapabilitas lingkungan yang dinamis (dynamic environmental capabilities). Ketika RSUD Nganjuk mengadopsi budaya tata kelola hijau, seperti pemilahan limbah medis yang ketat dan efisiensi energi, rumah sakit sebenarnya sedang membangun modal strategis kontemporer yang tak berwujud (intangible strategic assets).

Untuk mengonfirmasi temuan kuantitatif ini di lapangan, dilakukan wawancara singkat dengan salah satu perawat senior di poliklinik rawat jalan, Ibu R., Amd.Kep., yang menyatakan bahwa transisi budaya kerja ke arah ramah lingkungan seperti sistem paperless dan digitalisasi rekam medis elektronik terbukti mempercepat alur pelayanan pasien dan memotong waktu tunggu tindakan di poliklinik secara signifikan. Internalisasi budaya hijau di RSUD Nganjuk tidak sekadar mengubah cara kerja fisik, melainkan merekonstruksi cetak biru kognitif seluruh jajaran staf melalui mekanisme keselarasan nilai (value congruence) yang berdampak pada efisiensi performa.

Fenomena kausalitas dari temuan ini juga dapat dijelaskan melalui mekanisme Social Information Processing dalam lanskap manajemen publik modern. Pendekatan mutakhir ini berasumsi bahwa karyawan di tempat kerja cenderung memproses berbagai isyarat sosial baru yang dipancarkan oleh manajemen untuk menentukan tindakan mereka sendiri. Ketika jajaran pimpinan RSUD Nganjuk menempatkan kelestarian lingkungan sebagai prioritas harian, informasi tersebut diolah oleh kognisi karyawan sebagai sebuah kewajiban moral yang sakral. Pegawai menangkap sinyal bahwa tindakan pro-lingkungan adalah bagian mutlak dari profesionalisme kerja mereka.

Jika dikaitkan dengan rujukan ilmiah internasional, hasil penelitian ini sejalan dengan kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Pham, Tučková, & Phan (2019) yang diperkuat oleh studi-studi manajemen hijau era pasca-pandemi [6]. Dalam kajian mengenai greening human resource management, ditegaskan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada aspek lingkungan merupakan fondasi utama yang mengarahkan komitmen di tempat kerja. Budaya hijau bertindak sebagai pengatur tindakan kolektif (collective action regulator), di mana standarisasi ramah lingkungan melatih karyawan untuk memiliki tingkat ketelitian yang tinggi.

Konfirmasi empiris ini juga memperkuat argumen teoretis yang diajukan oleh Prentice, Wong, & Lin (2023) mengenai pentingnya penyesuaian regulasi internal organisasi dalam memengaruhi output kerja individual [7]. Kultur baru yang lebih adaptif terhadap isu-isu global (seperti konsep eco-hospital) terbukti mendongkrak efisiensi kerja karyawan secara otomatis. Budaya hijau memaksa terjadinya debirokratisasi melalui sistem administrasi digital yang mempercepat waktu tunggu pasien di RSUD Nganjuk. Hal ini mengonfirmasi bahwa perubahan budaya berbasis makro mampu menyederhanakan alur kerja mikro yang rumit.

Penyelarasan nilai lingkungan ini secara tidak langsung menumbuhkan pola pikir efisiensi yang melekat pada aktivitas harian pegawai. Pegawai tidak lagi memandang instruksi penghematan sumber daya sebagai beban instruksional, melainkan sebagai bentuk kontribusi nyata terhadap keberlangsungan instansi tempat mereka bernaung. Ketika efisiensi energi dan reduksi limbah kertas berhasil diinternalisasi, operasional kerja menjadi lebih ringkas, meminimalisasi gerakan atau proses administratif yang tidak perlu (waste of time), sehingga secara akumulatif menaikkan skor capaian kinerja individu.

Karakteristik unik dari RSUD Nganjuk sebagai instansi milik pemerintah daerah memberikan konteks khusus bagi keberhasilan hipotesis ini, di mana citra rumah sakit sangat bergantung pada penilaian kebersihan dan ketepatan. Masyarakat daerah saat ini menaruh ekspektasi tinggi pada keasrian dan kerapian fasilitas kesehatan publik. Budaya hijau organisasi yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang bersih dan bebas polusi memberikan rasa nyaman bagi pegawai, yang secara psikologis meningkatkan fokus dan ketelitian mereka dalam memberikan pelayanan medis maupun administratif.

Keselarasan ini juga diperkuat oleh pendekatan Organizational Culture Framework yang relevan untuk sektor kesehatan di era modern. Di RSUD Nganjuk, budaya hijau telah bergeser dari sekadar formalitas fisik menjadi keyakinan dasar mendalam (assumptions) yang memandu kesadaran karyawan saat bekerja. Hal ini sejalan dengan temuan Safar et al. (2025) serta Ak et al. (2025) yang menyatakan bahwa ketika nilai ekologis bertransformasi menjadi keyakinan dasar yang dianut bersama, efisiensi internal organisasi akan meroket dan meminimalisasi pemborosan waktu kerja harian [8][9].

Namun demikian, analisis komparatif terhadap nilai rata-rata (mean) dari indikator variabel Green Organizational Culture menunjukkan adanya celah evaluatif (evaluative gap) yang perlu diperhatikan oleh manajemen RSUD Nganjuk. Meskipun indikator "kejelasan visi-misi hijau" meraih skor sangat tinggi, indikator mengenai "sistem konsekuensi atas pelanggaran aturan hijau" masih berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan yang berbasis lingkungan saat ini masih didominasi oleh kepatuhan formal akibat adanya regulasi kedinasan, belum sepenuhnya berakar dari kesadaran mandiri.

Aspek lain dari penerapan budaya hijau ini mencakup pengelolaan zonasi hijau di lingkungan internal rumah sakit. Berdasarkan observasi lapangan, koridor rumah sakit yang kini dilengkapi dengan tanaman hidroponik dan pencahayaan alami yang optimal terbukti mengurangi kelelahan visual bagi staf medis yang bekerja dalam durasi panjang. Kondisi fisik lingkungan yang bersih dan asri ini bertindak sebagai stimulan eksternal yang mendukung fokus kognitif karyawan, yang pada gilirannya meminimalkan potensi kesalahan administrasi maupun klinis.

Kebijakan pembatasan material non-ramah lingkungan seperti styrofoam dan plastik sekali pakai di lingkungan kantin serta area rawat inap juga memberikan kontribusi tidak langsung terhadap kedisiplinan pegawai. Pegawai dipaksa untuk beradaptasi dengan membawa perlengkapan makan dan minum mandiri (tumbler), yang secara tidak sadar membentuk pola perilaku protektif terhadap lingkungan. Perilaku disiplin yang konsisten pada hal-hal kecil ini menciptakan efek domino (spillover effect) pada kepatuhan mereka terhadap protokol medis yang menuntut tingkat kedisiplinan serupa.

Pengurangan limbah kertas operasional melahirkan transformasi besar pada kecepatan pelaporan data indikator mutu rumah sakit. Sebelum budaya hijau ini diinternalisasikan, sinkronisasi data antar-ruangan membutuhkan waktu berhari-hari karena harus ditandatangani secara manual di atas kertas. Dengan komitmen budaya ramah lingkungan yang diwujudkan lewat aplikasi pelaporan digital terintegrasi, koordinasi pelayanan menjadi berbasis waktu nyata (real-time data), yang secara otomatis meningkatkan parameter efektivitas performa individu karyawan di lapangan.

Tinjauan mendalam dari sudut pandang sosiologi organisasi sektor publik menunjukkan bahwa perubahan perilaku ini juga dipengaruhi oleh tuntutan masyarakat Nganjuk yang semakin kritis. Masyarakat saat ini cenderung menilai kualitas pelayanan rumah sakit tidak hanya dari kesembuhan penyakit, melainkan juga dari higienitas, keasrian, dan pengelolaan lingkungan sekitar institusi kesehatan. Dengan demikian, tuntutan eksternal tersebut bersinergi dengan budaya hijau internal untuk memicu pegawai agar selalu menampilkan performa terbaik mereka demi menjaga nama baik RSUD Nganjuk.

Melalui lensa Institutional Theory, adopsi budaya hijau di RSUD Nganjuk juga mencerminkan upaya legitimasi organisasi di mata pemerintah pusat dan daerah yang gencar mengampanyekan gerakan pembangunan berkelanjutan. Ketika regulasi hijau diterjemahkan ke dalam instruksi kerja harian, karyawan memandangnya sebagai standar profesionalisme baru yang wajib diadakan. Penyelarasan institusional ini menekan angka penolakan perubahan (resistance to change) dan memuluskan proses transisi menuju efisiensi operasional yang lebih tinggi.

Manajemen RSUD Nganjuk perlu menyadari bahwa untuk mempertahankan tren positif dari dampak Green Organizational Culture terhadap kinerja, diperlukan evaluasi berkala yang melibatkan perwakilan staf dari setiap unit kerja. Pembentukan "Green Rangers" atau agen perubahan lingkungan di setiap bangsal dapat menjadi solusi strategis untuk menjembatani kesenjangan pengawasan aturan hijau yang sempat ditemukan. Pendekatan partisipatif ini diyakini mampu mengubah kepatuhan yang awalnya bersifat terpaksa menjadi komitmen internal yang mandiri dan berkelanjutan.

Dengan demikian dari pembahasan hipotesis pertama ini, pengujian statistik PLS-SEM secara meyakinkan telah memvalidasi bahwa Green Organizational Culture memiliki korelasi kausalitas yang positif dan signifikan dalam memengaruhi Employee Performance. Temuan ini memberikan kontribusi ilmiah bagi literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam membuktikan bahwa nilai-nilai kelestarian lingkungan dapat bersinergi secara harmonis dengan pencapaian efektivitas kerja karyawan di instansi kesehatan. Oleh karena itu, investasi manajemen dalam mengukuhkan budaya hijau merupakan langkah taktis yang mutlak untuk dipertahankan.

## B. Pengaruh Work Engagement terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa Work Engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris. Nilai koefisien jalur (path coefficient) menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menegaskan fakta psikologis bahwa tingkat keterikatan kerja yang dimiliki karyawan merupakan faktor penentu utama dalam mendongkrak performa kerja harian mereka.

Justifikasi teoretis yang sangat relevan untuk mengupas temuan ini adalah model Job Demands-Resources (JD-R) yang telah diperbarui oleh para pakar manajemen SDM global pada dekade ini. Sektor kesehatan, khususnya di rumah sakit umum daerah seperti RSUD Nganjuk, dikenal memiliki tingkat tuntutan pekerjaan (job demands) yang luar biasa tinggi. Berdasarkan perspektif kontemporer ini, ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya pekerjaan (job resources) yang memadai, maka akan lahir kondisi work engagement. Pegawai yang terikat secara psikologis akan memiliki energi mental yang melimpah untuk menuntaskan tugas-tugas berat dengan hasil yang superior.

Guna melihat implementasi nyatanya di lingkungan medis, dilakukan konfirmasi melalui wawancara singkat dengan salah satu kepala ruangan di Instalasi Gawat Darurat (IGD), Ns. T., S.Kep., yang memaparkan bahwa tingginya rasa keterikatan emosional perawat terhadap profesi kemanusiaan ini bertindak sebagai benteng psikologis utama yang membuat mereka tetap cekatan, responsif, dan mempertahankan ketelitian tindakan klinis tingkat tinggi meskipun berada di bawah tekanan shift malam yang padat risiko. Keterikatan kerja yang kokoh memastikan fungsi kognitif pegawai berada pada kapasitas maksimal sehingga meminimalkan risiko kesalahan medis (medical error).

Dimensi vigor (kekuatan stamina mental) yang menjadi bagian inti dari work engagement memegang peranan krusial dalam dunia keperawatan dan medis di RSUD Nganjuk. Pegawai yang memiliki tingkat vigor yang tinggi dicirikan oleh kesiapan energi fisik yang luar biasa dan ketahanan mental yang tidak mudah goyah meskipun dihadapkan pada situasi pelik di ruang gawat darurat atau unit perawatan kritis. Luapan energi fisik ini memungkinkan mereka merespons kedaruratan klinis pasien dengan durasi waktu yang sangat cepat, memenuhi indikator ketepatan waktu (responsiveness) dalam penilaian kinerja pelayanan.

Di sisi lain, keterikatan kerja yang optimal juga mendorong munculnya perilaku kerja sukarela yang proaktif (proactive work behavior), di mana pegawai selalu berusaha memberikan keramahan ekstra bagi pasien di atas batas minimal standar operasional prosedur yang diwajibkan. Rasa memiliki yang mendalam terhadap pemulihan kesehatan pasien menuntun para staf medis untuk melakukan monitoring klinis secara berkala dengan penuh ketulusan. Dinamika psikologis ini secara langsung mengerek naik persepsi kualitas pelayanan rumah sakit di mata publik.

Melalui dimensi dedication (dedikasi) dalam variabel ini, tercermin rasa kebermaknaan, inspirasi, dan kebanggaan yang mendalam dari para pegawai terhadap korps dan profesi yang mereka sandang. Pegawai RSUD Nganjuk yang memiliki dedikasi yang tinggi tidak memandang pekerjaan mereka sekadar sebagai ladang mencari nafkah atau rutinitas birokrasi kedinasan, melainkan sebagai sebuah panggilan kemanusiaan yang luhur. Sudut pandang yang mulia ini mendorong ketahanan emosional yang kuat dari staf garis depan saat menghadapi complain atau keluhan dari keluarga pasien yang panik.

Jika dikonfirmasi dengan bukti-bukti empiris berskala internasional yang dilampirkan dalam penelitian ini, temuan ini sangat selaras dengan hasil studi yang dipublikasikan oleh Wiegand & Morgan (2025) [10]. Dalam penelitian mereka yang mengintegrasikan Theory of Purposeful Work Behavior, diungkapkan secara gamblang bahwa keselarasan antara dorongan pribadi dengan karakteristik pekerjaan akan menghasilkan tingkat keterikatan (engagement) yang tinggi, yang pada gilirannya bertindak sebagai prediktor langsung terhadap lonjakan performa kerja (job performance).

Penemuan ini juga memperoleh dukungan mutlak dari penelitian kontemporer yang dilakukan oleh Aggarwal, Sharma, & Lim (2025) [11]. Dalam analisis mereka mengenai dinamika perilaku karyawan di era modern, ditekankan bahwa di tengah berbagai perubahan desain kerja dan tekanan disrupsi, keterikatan kerja emosional tetap menjadi jangkar utama yang menjamin konsistensi kinerja individu. Pegawai yang engaged memiliki tingkat konsentrasi yang mendalam (absorption) saat bekerja, sehingga mereka jarang melakukan kesalahan-kesalahan klerikal maupun operasional yang merugikan nama baik organisasi.

Esensi penemuan ini diperkuat pula oleh teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) modern dalam konteks

keterikatan kerja pegawai rumah sakit. Ketika organisasi menyediakan ekosistem kerja yang aman, sehat, dan penuh dukungan kesejahteraan psikologis, karyawan meresponsnya dengan mendedikasikan kehadiran fisik, kognitif, dan emosional mereka secara total di meja kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terbaru dari Gumasing, Tangsoc, Bernardo, & Saflora (2025) yang memvalidasi bahwa keterikatan psikologis bertindak sebagai pendorong kuat yang meminimalkan perilaku penundaan tugas dan mengoptimalkan fokus kerja.

Ditinjau dari sudut pandang indikator kinerja, variabel work engagement berkontribusi secara berimbang baik pada dimensi usaha (effort) maupun dimensi mutu keluaran (quality of output). Pegawai yang memiliki skor keterikatan tinggi tidak sekadar hadir secara fisik di tempat kerja, melainkan menginvestasikan seluruh kemampuan analitisnya untuk menuntaskan pekerjaan administrasi keuangan, klaim jaminan kesehatan, ataupun laporan rekam medis secara presisi, yang berimbang pada kelancaran arus kas dan tertib administrasi rumah sakit.

Fokus perhatian yang mendalam dari karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi juga berdampak pada penurunan tingkat absensi tak terencana (unscheduled absenteeism). Di RSUD Nganjuk, data sekunder kepegawaian menunjukkan tren penurunan angka izin sakit atau absen tanpa keterangan pada unit-unit kerja yang mencatatkan skor engagement tinggi. Hal ini membuktikan bahwa keterikatan kerja mampu membangun imunitas psikologis yang kuat, membuat pegawai lebih tangguh menghadapi kelelahan fisik (burnout) yang sering melanda tenaga kesehatan.

Lebih jauh lagi, dimensi absorption (keasyikan dalam bekerja) membuat waktu terasa berjalan sangat cepat bagi para pegawai. Di ruang rawat inap yang padat, seorang perawat yang absorbed tidak akan merasa terbebani oleh bel pasien yang berbunyi berulang kali, melainkan menganggapnya sebagai rangkaian interaksi profesional yang natural. Kondisi mental yang tenang dan fokus ini meminimalkan terjadinya gesekan interpersonal antara staf medis dengan keluarga pasien, sehingga menekan angka keluhan pelayanan (complaints) dari masyarakat.

Keterikatan kerja yang tinggi di kalangan staf senior juga menciptakan iklim mentoring yang sehat di lingkungan internal RSUD Nganjuk. Staf medis senior yang memiliki rasa kepemilikan tinggi terhadap nama baik institusi secara sukarela membimbing para sejawat muda atau perawat magang. Proses transfer pengetahuan yang terjadi secara organik ini mempercepat kurva pembelajaran pegawai baru, yang pada gilirannya menstandarisasi performa kerja kolektif pada level yang diharapkan oleh manajemen.

Dari sudut pandang kepemimpinan pelayan (Servant Leadership), tingkat keterikatan kerja ini dapat dipertahankan apabila jajaran manajemen RSUD Nganjuk terus memperlihatkan empati dan kepedulian terhadap kesejahteraan non-finansial pegawai. Penyediaan fasilitas ruang istirahat yang layak bagi petugas shift malam dan sistem rotasi kerja yang adil merupakan contoh nyata pemacu engagement. Ketika pegawai merasa diperlakukan sebagai aset berharga, ikatan emosional mereka terhadap keberhasilan visi rumah sakit akan semakin terkunci rapat.

Analisis komparatif antar-dimensi menunjukkan bahwa dimensi dedication meraih skor rata-rata tertinggi di RSUD Nganjuk, yang mengindikasikan adanya kebanggaan kultural yang kuat sebagai bagian dari penyedia layanan kesehatan terbesar di wilayah tersebut. Kebanggaan ini bertindak sebagai benteng pertahanan moral di tengah keterbatasan fasilitas medis daerah. Pegawai tetap berupaya menampilkan performa prima karena mereka merasa profesi mereka memiliki dampak langsung bagi keselamatan warga Nganjuk dan sekitarnya.

Namun demikian, manajemen tetap harus mewaspadaikan risiko over-engagement yang dapat berujung pada kelelahan ekstrem jika tidak diimbangi dengan kebijakan batas waktu kerja yang sehat. Karyawan yang terlalu mencurahkan energinya tanpa batas waktu pemulihan yang cukup rentan mengalami penurunan performa secara mendadak dalam jangka panjang. Oleh karena itu, program penjaminan kesehatan mental dan kegiatan penyegaran (refreshing) berkala perlu diintegrasikan ke dalam rencana strategis pengembangan sumber daya manusia rumah sakit.

Dengan demikian pengujian empiris menggunakan PLS-SEM telah memberikan validasi ilmiah bahwa Work Engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap Employee Performance pada RSUD Nganjuk. Temuan ini menegaskan prinsip teoretis manajemen perilaku organisasi bahwa faktor psikologis emosional karyawan memegang kendali yang sangat dominan dalam menentukan kualitas akhir dari performa pelayanan publik di sektor industri kesehatan daerah yang padat karya dan sarat risiko.

### c. Pengaruh Green Organizational Culture terhadap Work Motivation

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) yang menyatakan bahwa Green Organizational Culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris. Nilai koefisien jalur (path coefficient) menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan secara gamblang bahwa keberadaan iklim budaya organisasi yang ramah lingkungan mampu bertindak sebagai stimulan moral yang efektif dalam mengobarkan semangat motivasi kerja internal pada diri karyawan.

Penjelasan mendalam mengenai fenomena psikologis ini dapat dibedah secara teoretis dengan menggunakan pendekatan Self-Determination Theory (SDT) yang telah dikontekstualisasikan untuk isu keberlanjutan global pada era 2020-an. Teori motivasi manusia ini berasumsi bahwa individu akan mengalami peningkatan motivasi otonom (autonomous motivation) ketika lingkungan sosial tempat mereka beraktivitas mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka, salah satunya adalah kebutuhan akan kebermaknaan hidup. Ketika RSUD Nganjuk secara konsisten menerapkan budaya hijau, karyawan tidak lagi melihat aktivitas kerja sekadar sebagai rutinitas mekanis demi mengejar upah bulanan.

Guna memperkuat justifikasi kuantitatif tersebut melalui kacamata praktisi lapangan, wawancara terfokus dilakukan dengan salah satu staf di Unit Sanitasi dan Pengelolaan Limbah, Bapak A., yang mengutarakan bahwa ketika manajemen mengampanyekan nilai budaya hijau dan memosisikan unit sanitasi sebagai benteng pertahanan ekologis daerah, pekerjaan mengelola limbah medis tidak lagi dipandang menjenuhkan melainkan bertransformasi menjadi panggilan tugas yang bernilai ibadah mulia, sehingga memicu lompatan motivasi intrinsik yang tinggi untuk bekerja tanpa keluhan. Budaya organisasi hijau merombak orientasi nilai karyawan dari yang bersifat mementingkan diri sendiri (egoistic values) menuju orientasi nilai yang mengutamakan kemaslahatan lingkungan dan sosial (biospheric values). Di bawah naungan kultur yang menghargai alam, tindakan-tindakan seperti menghemat penggunaan daya listrik dan beralih ke dokumen digital dijalankan dengan penuh antusiasme. Pegawai merasakan adanya kepuasan batin yang mendalam ketika menyadari bahwa institusi tempat mereka mengabdikan memiliki tanggung jawab moral yang luhur terhadap keberlanjutan ekosistem global, sehingga mereka merasa tertarik untuk menuntaskan tantangan kerja.

Bila dikorelasikan dengan literatur ilmiah internasional yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, temuan ini selaras dengan temuan yang dipublikasikan oleh van Tuin, Schaufeli, Van den Broeck, & van Rhenen (2020) [12]. Dalam studi mereka mengenai peran tujuan perusahaan (corporate purpose) sebagai anteseden motivasi, disimpulkan secara empiris bahwa keberadaan visi organisasi yang melampaui sekadar motif ekonomi (seperti komitmen terhadap kelestarian ekologis) memiliki dampak yang sangat kuat dalam mentransformasi kualitas motivasi karyawan menjadi lebih otonom untuk berprestasi.

Keterkaitan antara budaya organisasi yang berbasis nilai dengan pertumbuhan motivasi kerja ini juga memperoleh pembenaran dari hasil riset yang dilakukan oleh Alqassab & León (2024) [13]. Esensi temuan mereka menegaskan bahwa penyampaian pesan-pesan yang bermakna, penuh dukungan, dan berorientasi pada nilai kebaikan universal dari pihak pemegang otoritas organisasi terbukti ampuh dalam meregulasi tingkat motivasi intrinsik individu secara positif. Budaya hijau di RSUD Nganjuk bertindak sebagai pesan makro yang konstan, yang mengingatkan pegawai akan pentingnya integritas operasional ramah lingkungan.

Penataan tata ruang fisik rumah sakit yang asri dan berbasis lingkungan (eco-hospital design) juga menjadi pemicu eksternal yang merangsang kenyamanan bekerja. Adanya koridor terbuka yang hijau dan sirkulasi udara yang baik menurunkan tingkat kejenuhan kognitif staf setelah berjam-jam menangani pasien. Lingkungan fisik yang menyegarkan ini bertindak sebagai stimulan visual yang memelihara kestabilan emosi pegawai, memunculkan dorongan internal untuk datang tepat waktu dan melaksanakan tugas pelayanan dengan raut wajah yang ramah dan penuh energi.

Karakteristik tata kelola internal yang bersih melahirkan rasa bangga tersendiri bagi pegawai yang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari institusi modern peduli lingkungan. Kebanggaan kelompok (collective pride) ini memicu motivasi ekstrinsik yang positif, di mana pegawai terdorong untuk mempertahankan reputasi hijau rumah sakit dengan cara patuh pada pemilahan sampah medis dan non-medis secara ketat di unit masing-masing. Tekanan sosial positif antar rekan kerja membentuk kepatuhan natural yang mengukuhkan keteraturan organisasi.

Integrasi konseptual ini didasarkan pula pada teori Person-Organization Fit (P-O Fit) yang menegaskan bahwa keselarasan nilai antara individu dengan organisasinya akan mengelevasi moralitas internal pekerja. Sejalan dengan tulisan Barriga Medina, Campoverde, Paredes-Aguirre, Melo Vargas, & Rosero Barzola (2024) [14], lingkungan kerja yang mengedepankan etika kebaikan universal secara empiris mampu mengaktifkan dorongan kognitif karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya. Budaya hijau menciptakan kepuasan emosional yang melahirkan tekad bulat untuk berkontribusi maksimal pada sasaran kerja institusi.

Hasil analisis deskriptif terhadap indikator Green Organizational Culture menunjukkan bahwa aspek nilai-nilai manajemen yang aktif mengomunikasikan info pengelolaan lingkungan mendapatkan respon sangat positif. Namun, ada catatan kritis yang muncul dari profil deskriptif, di mana indikator "penghargaan tim" dalam variabel motivasi mencatatkan skor yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi hijau sukses membangun kesadaran lingkungan secara makro, koordinasi dan apresiasi interpersonal antar-rekan sejawat dalam skala mikro tim kerja masih memerlukan pembenahan dari manajemen.

Eksplorasi lebih mendalam terhadap variabel motivasi kerja mengungkapkan bahwa budaya hijau memicu tumbuhnya rasa identitas profesional yang unik (green professional identity). Pegawai RSUD Nganjuk bangga melabeli diri mereka sebagai bagian dari "Eco-Hospital Staff". Pengakuan identitas baru ini memicu motivasi ekstrinsik positif dalam bentuk penguatan citra diri di hadapan kolega dari institusi kesehatan lain. Motivasi reputasional ini mendorong para pegawai untuk selalu menjaga kebersihan dan ketertiban area kerja mereka tanpa perlu diawasi secara melekat oleh pihak manajemen.

Budaya ramah lingkungan juga berkontribusi pada penurunan konflik horizontal antar-unit kerja yang sering kali menguras motivasi kerja. Ketika sebuah proyek hijau seperti gerakan menanam tanaman obat bersama melibatkan kerja sama lintas sektor antara bagian medis, penunjang, dan administrasi, sekat-sekat birokrasi yang kaku menjadi luntur. Hubungan antarkaryawan yang semakin cair dan harmonis ini menciptakan lingkungan sosial yang mendukung kebutuhan psikologis akan keterhubungan (relatedness), yang merupakan salah satu pilar utama pengobar motivasi kerja harian.

Keberadaan sistem manajemen lingkungan yang terakreditasi (seperti sertifikasi terkait pengelolaan lingkungan) bertindak sebagai bukti pengakuan formal bahwa budaya hijau organisasi berada pada jalur yang benar. Bagi karyawan, bekerja di institusi yang diakui standar kualitas ekologisnya memunculkan motivasi kompetitif (competitive motivation). Mereka terdorong untuk mempertahankan reputasi tersebut dengan cara bekerja secara lebih terstruktur dan mematuhi seluruh standar mutu pelayanan yang berlaku di rumah sakit.

Melalui perspektif Cognitive Evaluation Theory, pengenalan nilai-nilai hijau oleh manajemen tidak dipandang oleh karyawan

sebagai bentuk kontrol yang mengekang, melainkan sebagai informasi yang memperkaya otonomitas kerja mereka. Pegawai diberikan kebebasan untuk berinovasi di unit masing-masing dalam hal efisiensi sumber daya, seperti merancang metode daur ulang kertas internal atau pengaturan jadwal penggunaan alat medis elektronik. Kepercayaan manajemen dalam memberikan otonomitas hijau ini terbukti sangat ampuh meningkatkan motivasi intrinsik.

Analisis terhadap sebaran data kuesioner menunjukkan bahwa kelompok pegawai dengan masa kerja muda (di bawah 5 tahun) memperlihatkan sensitivitas motivasi yang lebih tinggi terhadap Green Organizational Culture. Generasi muda ini secara natural memiliki kepedulian yang lebih besar terhadap isu perubahan iklim global, sehingga ketika mereka menemukan bahwa tempat kerja mereka memfasilitasi nilai ekologis tersebut, motivasi kerja mereka langsung terakselerasi secara maksimal dibandingkan dengan kelompok pegawai yang lebih senior.

Untuk menjamin agar budaya hijau terus berkontribusi positif pada motivasi kerja, pihak manajemen perlu merancang program kompetisi inovasi hijau tahunan (Green Innovation Awards). Program ini ditujukan untuk memberikan panggung apresiasi bagi unit kerja yang berhasil menciptakan efisiensi energi atau tata kelola lingkungan terbaik. Dengan adanya insentif ekstrinsik yang jelas, penurunan skor pada indikator penghargaan tim yang sempat ditemukan dalam analisis deskriptif dapat diatasi secara taktis dan terukur.

Dengan demikian hasil pengolahan data menggunakan algoritma PLS-SEM telah menyajikan bukti empiris yang valid bahwa Green Organizational Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation di RSUD Nganjuk. Temuan ini menegaskan kebenaran teoretis bahwa budaya organisasi yang berwawasan lingkungan tidak hanya berdampak pada kelestarian alam secara fisik, melainkan juga berfungsi sebagai katalisator psikologis yang andal dalam meningkatkan kualitas dorongan motivasi kerja para pegawai di sektor pelayanan publik.

#### D. Pengaruh Work Engagement terhadap Work Motivation

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Work Engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris. Nilai koefisien jalur (path coefficient) menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa keterikatan kerja merupakan generator utama penyuplai daya dorong motivasi.

Konstruksi teoretis yang mampu menguraikan fenomena kausalitas yang masif ini dengan sangat tajam adalah Broaden-and-Build Theory yang difokuskan pada peningkatan sumber daya psikologis karyawan di era modern. Teori psikologi positif ini menjelaskan bahwa luapan emosi positif yang dialami oleh individu seperti rasa antusias dan energi yang melimpah saat seseorang berada dalam kondisi terikat dengan pekerjaannya memiliki kemampuan untuk memperluas cakrawala kognitif mereka (broaden) sekaligus membangun kapasitas sumber daya psikologis baru (build). Pegawai yang engaged memiliki kelapangan mental untuk melihat setiap tugas klinis yang rumit sebagai peluang pertumbuhan kompetensi diri.

Kenyataan psikologis ini dikonfirmasi secara riil lewat wawancara singkat dengan salah satu dokter fungsional di poliklinik spesialis dokter gigi yang menuturkan bahwa ikhtisar emosional dan dedikasi mendalam yang dirasakannya terhadap kelangsungan pelayanan kesehatan bagi pasien kelas bawah di daerah Nganjuk otomatis menjadi pemantik motivasi internal yang konstan untuk terus mencari teknik penanganan medis alternatif yang cepat dan efektif, mengesampingkan rasa jenuh di tengah keterbatasan sarana prasarana yang ada.

Saat pegawai RSUD Nganjuk mampu berkonsentrasi penuh karena mereka menikmati peran profesionalnya, mereka sedang berada dalam kondisi psikologis optimal yang disebut sebagai flow state di tempat kerja. Dalam kondisi ini, hambatan-hambatan kerja atau keterbatasan fasilitas operasional di rumah sakit daerah tidak lagi dipandang sebagai alasan untuk mengeluh. Sebaliknya, kondisi emosional yang stabil dan fokus ini memicu rasa penasaran intelektual pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas medis dengan tingkat keandalan yang tinggi, mengubah hambatan menjadi tantangan prestasi.

Pengikatan emosional yang tinggi ini juga meruntuhkan kecenderungan penundaan tugas administrasi kedinasan. Di bagian tata usaha dan pelaporan klaim BPJS, pegawai yang memiliki engagement tinggi merasa bahwa akurasi data finansial yang mereka kerjakan adalah urat nadi kehidupan operasional rumah sakit. Keterikatan ini secara otomatis memotivasi mereka untuk menyelesaikan verifikasi ribuan berkas klaim hingga larut malam demi menjamin likuiditas keuangan rumah sakit berjalan lancar tanpa mengalami penolakan klaim (dispute).

Energi positif dari karyawan yang terikat ini juga memiliki sifat menular (emotional contagion) di lingkungan kerja kelompok. Ketika seorang kepala ruangan atau dokter spesialis menunjukkan antusiasme kerja yang melimpah, aura positif tersebut diserap oleh para perawat junior dan tenaga penunjang lainnya. Interaksi sosial yang bermutu ini menaikkan moralitas kerja tim secara kolektif, memicu tumbuhnya motivasi otonom pada setiap anggota kelompok untuk saling mendukung dan menampilkan performa pelayanan kesehatan yang kompak dan harmonis.

Jika dikonfirmasi dengan dokumen-dokumen jurnal pendukung yang menjadi basis akademik tesis ini, hasil penelitian ini memperoleh validasi yang sangat kuat dari studi yang dilakukan oleh van Tuin, Schaufeli, Van den Broeck, & van Rhenen (2020) [12]. Dalam kesimpulan empiris mereka, ditegaskan bahwa work engagement dan work motivation merupakan dua buah konsep psikologis yang saling bertaut erat dalam sebuah lingkaran positif (gain spiral). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi terbukti mengalami peningkatan skor motivasi intrinsik secara drastis.

Penemuan ini juga selaras dengan alur logika yang dipaparkan dalam penelitian oleh Wiegand & Morgan (2025) yang menggunakan basis Theory of Purposeful Work Behavior [10]. Mereka menyatakan bahwa ketika seseorang telah menaruh

hati dan jiwanya pada peran pekerjaannya (highly engaged), maka seluruh motif pribadi mereka akan mengarah pada pencapaian target-target kerja secara bersemangat. Keterikatan kerja meruntuhkan resistensi mental dan kemalasan psikologis, serta mentransformasikan potensi energi pasif karyawan menjadi dorongan motivasi aktif.

Temuan ini juga memperkaya pemahaman mengenai pentingnya pengelolaan faktor psikologis dalam manajemen sumber daya manusia sektor kesehatan publik yang dikaji secara intensif pada tahun-tahun ini. Mengingat bahwa industri rumah sakit adalah industri yang padat karya, maka tingkat keterikatan kerja pegawai menjadi modal yang sangat krusial. Ketika individu merasa terikat, fokus perhatian mereka tidak lagi terpecah oleh stresor luar organisasi, melainkan terkunci rapat pada pemenuhan indikator mutu pelayanan klinik.

Ditinjau secara teoritis melalui pendekatan keselarasan diri kontemporer (Self-Congruence Perspective), ketika ada keselarasan mendalam antara peran kerja dengan identitas diri aktual pegawai, energi psikologis yang meluap akan otomatis terkonversi menjadi dorongan bertindak. Seperti yang dianalisis oleh Prentice, Wong, & Lin (2023), keterikatan kerja bertindak sebagai pondasi kokoh yang mereduksi ketegangan mental kerja (job strain). Penurunan beban stres kognitif ini memberikan ruang bagi tumbuhnya motivasi otonom yang stabil di lapangan [7].

Hubungan kausalitas yang masif ini juga dipengaruhi oleh stabilitas emosional yang terbentuk ketika dimensi vigor dan dedication berpadu. Pegawai yang terikat secara emosional memiliki ketahanan kognitif terhadap gangguan lingkungan kerja (distractions). Di tengah kegaduhan yang sering terjadi di ruang tunggu pasien, seorang petugas pendaftaran yang memiliki engagement tinggi tetap mempertahankan fokus kognitifnya, yang pada gilirannya memelihara motivasi internalnya untuk merampungkan proses registrasi data pasien tanpa melakukan kesalahan input.

Dari sudut pandang dinamika motivasi, keterikatan kerja bertindak sebagai filter yang menyaring stresor negatif dan mengubahnya menjadi tantangan yang memicu adrenalin prestasi (challenge stressors). Sebagai contoh, ketika RSUD Nganjuk dihadapkan pada target akreditasi nasional yang mendadak, pegawai yang mengalami disengagement akan merasa tertekan dan kehilangan motivasi. Sebaliknya, pegawai yang engaged menganggap momentum akreditasi tersebut sebagai panggung pembuktian kompetensi, sehingga motivasi berprestasi mereka justru melonjak tajam.

Keterikatan kerja juga merangsang munculnya perilaku job crafting, di mana pegawai secara proaktif menyesuaikan batasan tugas dan hubungan interpersonal mereka di tempat kerja agar lebih bermakna. Pegawai yang melakukan job crafting cenderung memodifikasi cara kerja mereka agar lebih efisien, yang secara langsung menumbuhkan rasa kompeten dalam diri mereka. Rasa kompeten inilah yang menjadi bahan bakar utama bagi penguatan motivasi intrinsik sesuai dengan kaidah psikologi organisasi modern.

Penyelidikan pada sebaran data empiris menunjukkan bahwa pengaruh variabel keterikatan kerja terhadap motivasi ini bersifat konsisten tanpa dipengaruhi oleh status kepegawaian (Aparatur Sipil Negara maupun Non-ASN). Hal ini menepis anggapan tradisional bahwa kepastian status kerja adalah satu-satunya penentu motivasi. Temuan ini membuktikan bahwa faktor psikologis internal seperti rasa dihargai dan keterlibatan emosional dalam tim kerja jauh lebih dominan dalam membentuk struktur motivasi pegawai di rumah sakit daerah.

Melalui kacamata Social Cognitive Theory, interaksi timbal balik antara lingkungan kerja, keterikatan emosional, dan tindakan nyata menciptakan ekosistem penguatan mandiri (self-reinforcing ecosystem). Karyawan yang merasa terikat akan melihat rekan sejawat mereka bekerja keras, yang kemudian mengonstruksi norma sosial internal baru di tempat kerja. Norma sosial ini mendikte bahwa dedikasi tinggi adalah standar perilaku yang wajar, sehingga memotivasi individu untuk menyesuaikan tingkat semangat kerja mereka agar setara dengan standar kelompok.

Untuk menjaga agar tangki keterikatan kerja ini tidak mengalami penurunan, manajemen RSUD Nganjuk direkomendasikan untuk menerapkan kebijakan kepemimpinan yang transparan dan membuka kanal komunikasi dua arah antara jajaran direksi dengan staf pelaksana. Mengurangi jarak kekuasaan (power distance) di dalam organisasi publik terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap institusi. Ketika rasa memiliki tersebut kokoh, dorongan motivasi kerja harian akan selalu berada pada level optimal untuk menunjang operasional rumah sakit.

Dengan demikian analisis statistik PLS-SEM telah memberikan pembuktian empiris yang sangat solid bahwa Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation pada RSUD Nganjuk. Temuan ini menegaskan prinsip teoretis manajemen perilaku organisasi bahwa keterikatan emosional dan mental yang mendalam dari karyawan terhadap pekerjaannya merupakan prasyarat psikologis utama yang melahirkan kekuatan motivasi kerja otonom yang stabil, adaptif, dan berdaya tahan tinggi menghadapi stres kerja.

## E. Pengaruh Work Motivation terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) yang menyatakan bahwa Work Motivation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris. Nilai koefisien jalur (path coefficient) menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel eksekutor internal yang sangat vital dalam mentransformasikan seluruh potensi kapabilitas menjadi capaian hasil kinerja nyata.

Landasan teoretis yang sangat kokoh dalam menguraikan hubungan kausalitas ini adalah Expectancy Theory dalam bingkai manajemen SDM modern. Pendekatan kontemporer ini berasumsi bahwa intensitas perilaku kerja dan tingkat performa

seorang karyawan sangat ditentukan oleh sistem kepercayaan kognitifnya mengenai hubungan antara usaha kerja keras (effort) dan capaian kinerja (performance). Pegawai RSUD Nganjuk yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi memelihara keyakinan yang mantap bahwa setiap energi fisik yang mereka curahkan di rumah sakit akan membuahkan hasil pelayanan kesehatan yang luar biasa bagi kesembuhan masyarakat.

Guna melihat implikasi nyata dari variabel pendorong eksekusi ini di lapangan, validasi dilakukan melalui wawancara singkat dengan salah satu staf senior di Bagian Kepegawaian yang memaparkan bahwa tingginya motivasi berprestasi pegawai (terutama dari kalangan Non-ASN untuk meraih penilaian SKP yang unggul) berimbang langsung secara nyata pada peningkatan kedisiplinan jam kehadiran kerja harian serta nihilnya penundaan administrasi pemberkasan kepangkatan staf.

Karakteristik persistensi yang bersumber dari motivasi tinggi ini memastikan bahwa ketika volume pasien di rumah sakit mengalami lonjakan ekstrem, kualitas asuhan klinis tidak mengalami degradasi. Dokter dan perawat yang didorong oleh motivasi pengabdian yang kuat akan secara sukarela menambah fokus kognitifnya dalam melakukan pemeriksaan, mengabaikan kelelahan fisik sementara demi menjamin keselamatan pasien. Ketahanan kerja di tengah situasi kritis inilah yang membedakan capaian kinerja aparatur medis yang unggul dengan yang biasa.

Ditinjau dari parameter akurasi klinis, motivasi kerja bertindak sebagai motor penggerak kepatuhan terhadap standar operasional prosedur yang rumit. Di unit laboratorium dan radiologi, presisi hasil diagnosa adalah harga mati yang tidak bisa ditawar. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menunjukkan ketelitian luar biasa dalam melakukan kalibrasi alat uji dan pembacaan sampel, menyadari bahwa kesalahan kalkulasi sekecil apa pun dapat berakibat fatal pada akurasi keputusan medis yang diambil oleh dokter penanggung jawab pasien di ruang perawatan.

Konfirmasi empiris dari penelitian ini memberikan dukungan yang sangat segar bagi temuan ilmiah yang dipublikasikan oleh Barriga Medina, Campoverde, Paredes-Aguirre, Melo Vargas, & Rosero Barzola (2024) [14]. Dalam studi ekstensif mereka mengenai implikasi kesejahteraan psikologis terhadap produktivitas, ditegaskan secara eksplisit bahwa motivasi kerja merupakan variabel prediktor langsung yang paling menentukan tegaknya performa tugas (work performance) karyawan, terutama di tengah lingkungan kerja modern yang sarat akan tekanan stres yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga berjalan selaras dengan kesimpulan ilmiah yang didapatkan oleh Gumasing, Tangsoc, Bernardo, & Saflora (2025) [15]. Menggunakan analisis pemodelan struktural PLS-SEM, kajian mereka membuktikan secara empiris bahwa faktor motivasi kognitif yang ditopang oleh otonomi tugas memiliki dampak positif yang bersifat linier dan signifikan terhadap capaian performa kerja kuantitatif maupun kualitatif karyawan. Karyawan yang termotivasi terbukti memiliki ketelitian yang jauh lebih tinggi dalam merampungkan dokumen-dokumen operasional organisasi.

Penemuan ini juga diperkokoh oleh bangunan argumen perilaku terapan kontemporer yang meletakkan dorongan afektif-konatif sebagai motor tindakan nyata. Sesuai dengan rujukan ilmiah paling gres dari Aggarwal, Sharma, & Lim (2025), energi motivasi yang terkelola dengan baik memicu munculnya perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior). Pegawai yang bermotivasi tinggi tidak ragu menginvestasikan ketelitian ekstra dalam tugas-tugas administratif maupun teknis operasional medis yang mendongkrak akumulasi skor penilaian performa kerja berkala mereka.

Karakteristik motivasi otonom yang stabil juga mereduksi kecenderungan terjadinya penundaan pekerjaan (procrastination) dalam pelaporan berkas indikator mutu pelayanan rumah sakit. Pegawai yang bergerak atas dasar motivasi intrinsik cenderung menyeten rencana kerja harian secara mandiri dan terstruktur. Efisiensi manajemen waktu individu ini berkontribusi langsung pada pencapaian target-target kerja unit, yang pada agregasi akhir mengangkat performa institusional RSUD Nganjuk dalam pemeringkatan rapor kinerja pemerintah daerah.

Namun demikian, manajemen RSUD Nganjuk tidak boleh menutup mata terhadap kesenjangan yang ada, di mana skor indikator "kualitas hasil kerja" (quality) masih berada sedikit di bawah skor indikator "usaha fisik" (effort). Hal ini menunjukkan bahwa kerja keras yang dikerahkan secara kuantitas jam kerja belum sepenuhnya berbanding lurus dengan efisiensi mutu keluaran kerja. Fenomena ini mengonfirmasi pentingnya peranan manajemen untuk tidak sekadar menuntut kerja keras pegawai, melainkan juga harus memfasilitasi penajaman kompetensi teknis melalui pelatihan berkelanjutan.

Dinamika hubungan antara motivasi dan kinerja di instansi pemerintah daerah juga sangat dipengaruhi oleh sistem reward non-finansial, seperti pemberian pujian terbuka atau kesempatan melanjutkan studi. Ketika karyawan yang bermotivasi tinggi mengetahui bahwa kompetensi mereka dihargai dan didukung penuh oleh regulasi kedinasan, mereka cenderung mempertahankan konsistensi performa kerja pada standar tertinggi (high performance maintenance). Hal ini mereduksi fluktuasi kualitas pelayanan publik di rumah sakit.

Ditinjau dari aspek manajemen risiko klinis, tingkat motivasi kerja yang tinggi berkorelasi negatif dengan angka kecelakaan kerja staf medis (seperti tertusuk jarum suntik bekas). Pegawai yang termotivasi untuk menjaga keselamatan diri dan pasien akan selalu beroperasi sesuai dengan panduan keselamatan universal (universal precautions). Ketepatan dalam menjalankan prosedur berisiko tinggi ini merupakan indikator penting dari kualitas performa individu yang diukur dalam standarisasi penilaian kinerja rumah sakit daerah.

Motivasi berprestasi juga mendorong pegawai untuk terlibat aktif dalam komite-komite mutu atau gugus tugas kedaruratan yang dibentuk secara temporer oleh rumah sakit. Partisipasi sukarela ini memperluas portofolio kinerja mereka melampaui deskripsi tugas pokok sehari-hari (extra-role performance). Akumulasi dari performa ekstra-peran inilah yang secara kolektif menaikkan posisi tawar RSUD Nganjuk dalam pemeringkatan kualitas fasilitas pelayanan kesehatan di tingkat provinsi.

Menggunakan kacamata Goal-Setting Theory, motivasi yang terarah mengharuskan adanya kejelasan target yang menantang namun tetap realistis untuk dicapai (attainable goals). Manajemen RSUD Nganjuk telah berhasil menerjemahkan indikator kinerja utama rumah sakit ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP) individu secara digital. Kejelasan indikator pencapaian ini memberikan peta jalan kognitif yang memandu energi motivasi pegawai langsung pada hasil akhir yang diharapkan, mengeliminasi inefisiensi tindakan di lapangan.

Hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa dimensi motivasi intrinsik (seperti kebutuhan akan aktualisasi diri) memberikan kontribusi yang lebih stabil terhadap performa kerja jangka panjang dibandingkan dengan dimensi motivasi ekstrinsik semata. Pegawai yang kinerjanya digerakkan oleh kepuasan batin saat melihat pasien sembuh terbukti lebih konsisten menjaga kualitas pelayanan, bahkan di saat intensif finansial mengalami keterlambatan pencairan akibat kendala birokrasi anggaran daerah.

Guna mengoptimalkan dampak motivasi terhadap kualitas hasil kerja, manajemen RSUD Nganjuk disarankan untuk menyempurnakan sistem penilaian kinerja dengan memperbesar bobot penilaian pada aspek output dan outcome, bukan sekadar pemenuhan kehadiran fisik (activity-based manual tracking). Transformasi metode penilaian yang lebih substantif ini akan memaksa pegawai yang bermotivasi tinggi untuk mengalirkan seluruh energi kerja mereka demi menghasilkan mutu pelayanan medis yang benar-benar akurat dan responsif.

Dengan demikian, hasil pemodelan struktural PLS-SEM secara meyakinkan telah memvalidasi bahwa Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Temuan ini mengukuhkan prinsip dasar manajemen sumber daya manusia bahwa motivasi adalah variabel eksekusi paling krusial yang menentukan sejauh mana kapasitas keterampilan yang dimiliki karyawan dapat bertransformasi secara optimal menjadi prestasi kinerja nyata yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi pelayanan publik.

## F. Peran Work Motivation dalam Memediasi Pengaruh Green Organizational Culture terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis keenam ( $H_6$ ) yang menyatakan bahwa Work Motivation memediasi pengaruh Green Organizational Culture terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris melalui efek tidak langsung (indirect effect). Nilai koefisien jalur tidak langsung menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Mengingat pengaruh langsung dari budaya hijau terhadap kinerja juga terbukti signifikan, maka sifat mediasi yang dijalankan dalam model ini diklasifikasikan sebagai Partial Mediation (Mediasi Parsial).

Temuan mengenai jalur mediasi ini menyingkap sebuah tabir mekanistik psikologis yang sangat berharga bagi keilmuan perilaku organisasi, yaitu bahwa keberadaan budaya organisasi yang berwawasan lingkungan tidak serta-merta secara otomatis langsung berubah menjadi lonjakan kinerja pegawai yang unggul, melainkan harus melalui sebuah proses transmisi internalisasi yang mampu menyulut dan menggerakkan api motivasi kerja di dalam sanubari pegawai terlebih dahulu. Budaya hijau bertindak sebagai stimulus lingkungan makro, sedangkan motivasi kerja bertindak sebagai mesin konversi psikologis.

Guna melihat gambaran kontekstual dari proses mediasi parsial ini di koridor pelayanan, wawancara dilakukan dengan salah satu perawat pelaksana di ruang rawat inap anak yang memaparkan bahwa program pemilahan limbah tajam medis yang awalnya terasa menambah beban kerja operasional, berubah menjadi hal yang ringan setelah tertanam pemahaman budaya bahwa hal tersebut demi keselamatan masa depan lingkungan anak-cucu; kesadaran budaya inilah yang menyulut motivasi internal untuk bekerja lebih higienis, tertib, dan berujung pada capaian penilaian mutu kinerja yang superior.

Melalui jembatan motivasi ini, penghematan penggunaan daya listrik dan pembatasan penggunaan kertas operasional bertransformasi dari sekadar kepatuhan formalitas birokrasi menjadi tanggung jawab moral individu. Ketika pegawai termotivasi secara internal oleh kultur etika lingkungan, tindakan kerja mereka menjadi lebih terstruktur dan efisien. Debirokratisasi digital seperti adopsi pelaporan online bebas kertas dijalankan dengan penuh kesadaran diri, memotong mata rantai inefisiensi waktu pelayanan yang berimplikasi langsung pada produktivitas performa harian karyawan.

Nilai-nilai keberlanjutan alam yang diintegrasikan ke dalam instruksi kerja harian bertindak sebagai instrumen pengaya makna kerja (job meaningfulness). Pegawai menyadari bahwa peran profesional mereka di RSUD Nganjuk memiliki kontribusi ganda: menyembuhkan manusia sekaligus menjaga kelestarian bumi daerah. Peningkatan kebermaknaan hidup ini mengaktifkan dorongan psikologis otonom yang kuat untuk menampilkan unjuk kerja terbaik, mengonfirmasi bahwa budaya hijau memerlukan saluran antara berupa motivasi kerja agar dapat berwujud menjadi keluaran kinerja yang andal.

Jika dikaitkan dengan rujukan jurnal-jurnal internasional yang menjadi pilar akademik tesis ini, hasil pengujian efek mediasi ini berjalan selaras dengan tesis konseptual yang diajukan oleh Pham, Tučková, & Phan (2019) [6]. Mereka menegaskan bahwa efektivitas dari praktik-praktik manajemen lingkungan di dalam organisasi sangat bergantung pada sejauh mana praktik tersebut mampu memengaruhi faktor psikologis internal karyawan. Budaya organisasi hijau membutuhkan saluran antara berupa penguatan motivasi agar dapat bertransformasi menjadi output produktivitas yang nyata.

Penemuan jalur mediasi parsial ini juga memperoleh dukungan empiris yang kuat dari hasil studi kontemporer oleh Barriga Medina, Campoverde, Paredes-Aguirre, Melo Vargas, & Rosero Barzola (2024) [14]. Riset mereka membuktikan bahwa variabel motivasi intrinsik memegang peranan yang tidak tergantikan sebagai jembatan pengungkit (the leverage bridge) yang menghubungkan antara persepsi karyawan mengenai nilai-nilai kebajikan yang ada di tempat kerja dengan capaian

performa tugas harian mereka. Tanpa adanya jembatan motivasi yang kokoh, nilai luhur organisasi akan tetap mengendap sebagai slogan formalitas.

Lebih lanjut, temuan ini juga sejalan dengan kerangka pemikiran dari Safar et al. (2025) serta Ak et al. (2025) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja bertindak sebagai mediator dinamis yang mentransmisikan pengaruh iklim etika organisasi menuju performa operasional [8][9]. Budaya hijau di RSUD Nganjuk merangsang indikator minat pegawai karena mereka merasa tempat kerja mereka mendukung terwujudnya lingkungan hidup yang bersih. Rasa tertarik yang mendalam ini memperkuat determinasi motivasi mereka untuk bekerja keras demi memberikan kepuasan bagi masyarakat.

Konstruksi transmisi mediasi ini selaras pula dengan model stimulasi lingkungan Stimulus-Organism-Response (S-O-R) yang diaplikasikan pada perilaku adaptif karyawan di era digitalisasi hijau saat ini. Budaya organisasi hijau diposisikan sebagai stimulus lingkungan (Stimulus), yang memengaruhi kondisi afektif kognitif motivasi pegawai (Organism), dan berujung pada peningkatan akurasi serta produktivitas hasil kerja pelayanan medis (Response). Penjelasan fungsional ini didukung oleh tulisan Prentice, Wong, & Lin (2023) [7].

Peran Work Motivation sebagai mediator parsial menegaskan bahwa intervensi budaya organisasi memiliki dua jalur transmisi dalam memengaruhi performa kerja. Jalur pertama bersifat langsung melalui penyediaan fasilitas kerja hijau yang memotong waktu birokrasi, sedangkan jalur kedua bersifat tidak langsung melalui restrukturisasi motif psikologis karyawan. Keberadaan jalur ganda (dual-path transmission) ini memberikan fleksibilitas bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan kinerja di masa mendatang.

Ketika motivasi bertindak sebagai mediator, ia mereduksi potensi penurunan kinerja yang disebabkan oleh kejenuhan regulasi hijau (green regulatory fatigue). Tanpa adanya penguatan motivasi internal, pemaksaan aturan ramah lingkungan secara terus-menerus dapat memicu rasa kesal pada karyawan karena merasa ruang gerak operasional mereka dibatasi. Namun, jembatan mediasi motivasi mengubah persepsi pembatasan tersebut menjadi bentuk kontribusi sosial yang bernilai ibadah, sehingga konsistensi performa kerja tetap terjaga secara stabil.

Analisis koefisien mediasi menunjukkan bahwa kontribusi terbesar dari jalur tidak langsung ini terletak pada indikator motivasi intrinsik yang memengaruhi kualitas hasil kerja (quality of output). Budaya hijau yang melatih karyawan berpikir sistematis tentang dampak limbah dan efisiensi energi merembes ke dalam kognisi kerja mereka. Pegawai menjadi terbiasa melakukan evaluasi mandiri (self-checking) terhadap keakuratan tindakan medis mereka, yang merupakan refleksi nyata dari peningkatan kualitas kinerja individu.

Fenomena mediasi ini juga memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi program Green Hospital pemerintah daerah sangat bergantung pada kesiapan psikologis SDM di dalamnya. Budaya hijau yang digaungkan lewat Peraturan Daerah tidak akan memberikan hasil operasional yang signifikan jika sistem tata kelola SDM internal rumah sakit gagal mentransformasikannya menjadi faktor pemicu motivasi berprestasi karyawan. RSUD Nganjuk telah membuktikan secara empiris keberhasilan jembatan transformasi nilai tersebut.

Ditinjau dari sudut pandang Value-Attitude-Behavior Hierarchy, mediasi parsial ini mengonfirmasi bahwa perubahan perilaku kerja yang menetap (sustainable behavior change) memerlukan modifikasi pada level sikap kognitif (attitude). Green Organizational Culture menata ulang sistem nilai dasar organisasi, yang kemudian diserap oleh kognisi karyawan untuk membentuk sikap kerja yang termotivasi, dan pada akhirnya mewujudkan dalam bentuk tindakan pelayanan kesehatan harian yang bebas dari malpraktik administrasi maupun klinis.

Hubungan tidak langsung yang signifikan ini memberikan implikasi taktis bagi jajaran manajemen untuk tidak sekadar berfokus pada pembangunan infrastruktur fisik hijau seperti pengadaan tong sampah terpisah atau panel surya, melainkan harus diimbangi dengan internalisasi nilai kognitif berkelanjutan. Edukasi berkala mengenai dampak positif efisiensi lingkungan bagi efektivitas biaya operasional rumah sakit perlu digencarkan agar nalar kritis karyawan terangsang, melahirkan motivasi otonom yang mapan.

Manajemen RSUD Nganjuk direkomendasikan untuk memperkuat peran mediasi ini dengan menyisipkan muatan budaya hijau ke dalam materi orientasi pegawai baru dan pelatihan kepemimpinan internal. Memastikan bahwa setiap pemimpin unit kerja memiliki kemampuan untuk mentransmisi nilai-nilai kelestarian lingkungan menjadi motivator kerja bagi bawahannya akan memperkokoh jalur tidak langsung ini. Hal tersebut penting guna menjamin keberlanjutan kualitas pelayanan publik di era disrupsi lingkungan.

Dengan demikian, analisis PLS-SEM telah menyajikan bukti empiris yang meyakinkan bahwa Work Motivation memainkan peran sebagai variabel mediasi parsial (partial mediator) dalam menjembatani pengaruh Green Organizational Culture terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Temuan ini menegaskan kontribusi teoritis bahwa penguatan aspek motivasi kognitif karyawan merupakan jalur transmisi psikologis yang mutlak diperlukan untuk mengonversi nilai budaya hijau menjadi prestasi kinerja pelayanan publik yang superior.

## G. Peran Work Motivation dalam Memediasi Pengaruh Work Engagement terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) yang menyatakan bahwa Work Motivation memediasi pengaruh Work Engagement terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk berhasil dibuktikan secara empiris melalui efek tidak langsung (indirect effect). Nilai koefisien jalur tidak langsung menunjukkan angka positif yang meyakinkan, dengan nilai T-statistik yang

berada jauh di atas ambang batas kritis 1,96 serta nilai p-value yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Mengingat pengaruh langsung dari keterikatan kerja terhadap kinerja juga terbukti positif dan signifikan, maka tipe mediasi yang berlaku dalam hubungan struktural ini adalah Partial Mediation (Mediasi Parsial).

Penemuan mengenai jalur mediasi parsial ini memberikan kontribusi konseptual yang sangat berharga dalam memahami dinamika psikologi industri di sektor pelayanan kesehatan publik. Hasil ini mengindikasikan bahwa limpahan energi vital dan dedikasi moral yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai yang terikat (engaged) memerlukan sebuah saluran pengarah yang jelas berupa motivasi kerja yang terstruktur, agar energi psikologis yang melimpah tersebut tidak menguap sia-sia. Motivasi kerja bertindak sebagai kompas pengatur yang memastikan bahwa semangat mentah dari keterikatan kerja terkonversi secara linier menjadi pencapaian target mutu pelayanan.

Guna membuktikan kebenaran transmisi psikologis ini di unit kerja yang berisiko tinggi, wawancara dilakukan dengan salah satu perawat senior di Instalasi Rawat Inap (IRNA) Jiwa, yang memaparkan bahwa rasa keterikatan emosional dan empati kemanusiaan yang mendalam terhadap nasib para pasien gangguan jiwa berproses memicu motivasi internal yang kuat untuk konsisten mempelajari metode terapi kognitif baru yang menantang, dorongan motivasi terarah inilah yang menjaga performa asuhan klinis mereka tetap prima dan stabil.

Alur kausalitas mediasi ini dapat dijustifikasi secara teoretis dengan menggunakan pengembangan alur motivasi (Motivational Path) yang terdapat di dalam model Job Demands-Resources (JD-R) yang disempurnakan oleh para ilmuwan perilaku organisasi kontemporer. Dalam modifikasi model mutakhir tersebut, work engagement diposisikan sebagai wadah penampung energi psikologis (psychological energy reservoir) yang membuat karyawan selalu berada dalam kondisi siap tempur di tempat kerja. Namun, wadah energi tersebut membutuhkan sebuah mekanisme penggerak bermotif pencapaian target agar dapat menghasilkan tindakan berkinerja tinggi.

Luapan energi afektif dari karyawan yang engaged tidak serta-merta menjamin ketepatan mutu teknis jika tidak dikendalikan oleh motivasi regulasi diri. Sederhananya, seorang perawat yang sangat bersemangat (high vigor) tetap memerlukan motivasi berprestasi yang spesifik agar energi fisiknya tersalurkan untuk melakukan pengecekan ganda (double-check) terhadap kecocokan identitas pasien dengan gelang obat, sebuah tindakan kognitif krusial yang menentukan kualitas akhir performa klinis yang terekam dalam parameter mutu rumah sakit.

Jika dikorelasikan dengan khazanah rujukan ilmiah internasional yang melandasi tesis ini, penemuan efek mediasi ini memperoleh dukungan empiris yang sangat kuat dari studi terbaru yang dipublikasikan oleh Wiegand & Morgan (2025). Melalui integrasi Theory of Purposeful Work Behavior, penelitian mereka membuktikan secara gamblang bahwa variabel keterikatan kerja bertindak sebagai mediator utama dan sekaligus membutuhkan penyaluran motivasi pencapaian (achievement strivings) agar dapat mentransformasikan keselarasan individu dengan lingkungannya menjadi capaian performa tugas yang luar biasa.

Penemuan ini juga berjalan seiring dengan alur pemikiran yang diajukan dalam penelitian kontemporer oleh Alqassab & León (2024) [13]. Melalui pemodelan mediasi serial (serial mediation modeling), mereka menemukan bukti ilmiah bahwa kondisi psikologis yang kondusif di lingkungan kerja akan merangsang pertumbuhan motivasi intrinsik terlebih dahulu, sebelum akhirnya mengelevasi tingkat keterikatan kerja yang tinggi dan bermuara pada capaian performa profesional yang superior di lingkungan kerja sehari-hari.

Dukungan empiris berikutnya datang dari hasil studi modern mengenai pilar-pilar penggerak produktivitas karyawan sektor publik. Para ahli mengemukakan bahwa keterikatan kerja yang tidak disertai dengan kejelasan motivasi arah pencapaian target hanya akan melahirkan kondisi karyawan yang sibuk secara fisik tetapi tidak produktif secara substansi kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, keberadaan motivasi kerja sebagai mediator parsial di RSUD Nganjuk memastikan bahwa semangat kerja keras fisik (effort) yang dimiliki pegawai mengalir ke arah pemenuhan kualitas mutu pelayanan kesehatan.

Melengkapi bangunan argumentasi tersebut, kerangka kerja empiris dari van Tuin, Schaufeli, Van den Broeck, & van Rhenen (2020) serta studi perilaku terapan oleh Aggarwal, Sharma, & Lim (2025) mengonfirmasi keberadaan inner motivational state sebagai prediktor antara yang mutlak. Keterikatan kerja memasok bahan baku afeksi positif, namun struktur motivasi kognitif-lah yang melakukan pengelompokan prioritas kerja individu [12][11]. Sinergi simultan ini mengonfirmasi mengapa motivasi mampu menengahi luapan energi psikologis engagement menjadi unjuk kinerja operasional klinis yang efisien.

Jembatan mediasi motivasi juga berfungsi untuk menstabilkan fluktuasi emosional yang inheren pada variabel work engagement. Tingkat keterikatan emosional dapat mengalami pasang-surut yang dipengaruhi oleh suasana hati harian atau kelelahan interaksi sosial (compassion fatigue). Ketika engagement berada pada titik fluktuatif, struktur motivasi kerja yang telah mapan dan terarah pada pencapaian target objektif akan bertindak sebagai jangkar pengaman, yang memaksa pegawai untuk tetap menampilkan kinerja profesional yang konsisten demi pemenuhan kewajiban dinas.

Eksistensi mediasi parsial pada hubungan ini mengindikasikan bahwa pengaruh variabel keterikatan kerja terhadap performa tugas dapat dioptimalkan intensitasnya apabila pihak manajemen mampu menyuplai instrumen pemicu motivasi ekstrinsik yang sehat. Kebijakan pemberian insentif berbasis kinerja yang adil, kejelasan jenjang karir fungsional medis, serta iklim kompetisi prestasi yang suportif merupakan contoh riil stimulus yang merawat kontinuitas energi engagement karyawan mengalir lurus pada koridor produktivitas pelayanan.

Analisis jalur tidak langsung ini membuktikan bahwa investasi manajemen pada aspek pengikatan emosional karyawan

(engagement building) memiliki nilai imbal balik (return on investment) yang berlipat ganda bagi kinerja organisasi jika diiringi dengan kejelasan insentif motivasional. Kebijakan yang memadukan antara pendekatan humanis (pembangunan hubungan emosional) dengan pendekatan profesional (kejelasan target dan penghargaan prestasi) terbukti melahirkan ekosistem kerja dengan produktivitas tinggi dan berkelanjutan di RSUD Nganjuk.

Melalui kacamata psikologi industri modern, integrasi antara keterikatan kerja dan motivasi sebagai anteseden kinerja menciptakan sebuah kondisi yang disebut sebagai sustainable human performance. Kondisi ini dicirikan oleh capaian prestasi kerja yang tinggi yang tidak mengorbankan kesehatan mental atau fisik jangka panjang karyawan. Pegawai bekerja keras bukan karena tekanan koersif struktural, melainkan karena didorong oleh kombinasi rasa cinta pada profesi (engagement) dan hasrat untuk berprestasi (motivation).

Karakteristik data empiris menunjukkan bahwa jalur mediasi ini berjalan paling efektif pada unit-unit pelayanan intensif (seperti ICU, IGD, dan Kamar Operasi). Sifat pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi dan memiliki risiko kegagalan klinis yang fatal membuat pegawai di unit tersebut secara natural mengaktifkan jalur transmisi psikologis ini secara penuh. Semangat keterikatan emosional mereka dengan keselamatan jiwa manusia secara instan dikonversikan oleh kognisi menjadi motivasi untuk bekerja dengan tingkat ketelitian tanpa celah demi performa pelayanan yang paripurna.

Keberhasilan jalur mediasi ini menolak simplifikasi manajemen konvensional yang menganggap bahwa pegawai yang bahagia atau loyal otomatis akan selalu berkinerja tinggi. Rantai struktural ini memperlihatkan adanya kebutuhan mutlak atas sasaran kerja yang jelas (clear performance targets) yang memicu motivasi kognitif pegawai untuk menyalurkan kebahagiaan dan loyalitas kerjanya pada pencapaian-pencapaian indikator medis yang terukur dan akuntabel di mata hukum dan publik.

Untuk memperkuat jalur mediasi ini, pihak manajemen rumah sakit disarankan untuk merancang sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis meritokrasi (merit-based career path). Ketika pegawai yang telah memiliki keterikatan kerja tinggi melihat adanya kepastian bahwa prestasi kerja mereka (yang didorong oleh motivasi kuat) akan bermuara pada promosi jabatan yang adil, maka efektivitas jalur tidak langsung ini akan semakin kokoh, mengamankan pasokan talenta kepemimpinan internal yang berkinerja tinggi.

Dengan demikian, hasil pemodelan struktural PLS-SEM secara mutlak telah memvalidasi bahwa Work Motivation memainkan peran sebagai variabel mediasi parsial yang signifikan dalam menjembatani pengaruh Work Engagement terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Temuan ilmiah ini menegaskan kebenaran teoretis bahwa sinergi psikologis yang kokoh antara keterikatan emosional dengan kejernihan motivasi arah pencapaian merupakan kunci emas yang menjamin proses transformasi energi mental karyawan menjadi capaian performa pelayanan publik yang bermutu tinggi, andal, dan berkelanjutan dari waktu ke waktu.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Green Organizational Culture dan Work Engagement terhadap Employee Performance dengan Work Motivation sebagai variabel mediasi di RSUD Nganjuk, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Green Organizational Culture berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi berbasis lingkungan hidup (seperti kebijakan ramah lingkungan, pengurangan kertas, dan efisiensi energi) secara langsung belum mampu memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan performa atau capaian kinerja individual karyawan jika tidak disertai dengan factor pendorong internal lainnya.
2. Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi—ditandai dengan aspek semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keasyikan kerja (absorption)—secara langsung terbukti mampu menghasilkan kinerja pelayanan kesehatan dan pemenuhan tugas publik yang jauh lebih optimal, efektif, dan profesional.
3. Green Organizational Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation di RSUD Nganjuk. Penerapan nilai-nilai budaya hijau di lingkungan rumah sakit dinilai mampu menciptakan atmosfer kerja yang positif, etis, dan memberikan kepuasan batin tersendiri bagi pegawai, sehingga secara nyata berhasil menstimulus dan meningkatkan dorongan serta motivasi kerja mereka.
4. Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation di RSUD Nganjuk. Keterikatan emosional yang mendalam dari seorang karyawan terhadap peran dan tanggung jawab pekerjaannya di rumah sakit secara otomatis menjadi motor penggerak utama yang mengobarkan motivasi intrinsik dan determinasi diri dalam bekerja.
5. Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Motivasi kerja bertindak sebagai determinan penting yang secara langsung menentukan tinggi-rendahnya kualitas performa karyawan. Tingginya dorongan untuk berprestasi dan mengabdikan mendorong karyawan RSUD Nganjuk untuk menampilkan kinerja terbaik melampaui standar yang ditetapkan.
6. Work Motivation mampu memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Green Organizational Culture terhadap

Employee Performance di RSUD Nganjuk. Kesimpulan ini menegaskan bahwa Green Organizational Culture tidak dapat berdiri sendiri dalam mendongkrak kinerja pegawai; melainkan harus melalui proses internalisasi terlebih dahulu ke dalam jiwa pegawai agar mampu menggerakkan motivasi kerja mereka. Ketika budaya hijau telah berhasil memicu motivasi, barulah peningkatan performa pelayanan kesehatan dapat terwujud secara nyata.

7. Work Motivation mampu memediasi secara sebagian (partial mediation) pengaruh Work Engagement terhadap Employee Performance di RSUD Nganjuk. Hal ini mengindikasikan bahwa Work Engagement dapat meningkatkan Employee Performance secara langsung, namun dampaknya akan menjadi jauh lebih kuat, berlipat ganda, dan terarah apabila didukung oleh motivasi kerja yang tinggi di dalam diri setiap pegawai RSUD Nganjuk.

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen RSUD Nganjuk disarankan untuk mengoptimalkan Green Organizational Culture dengan memastikan penerapannya tidak hanya formal, tetapi juga diinternalisasikan melalui sosialisasi, pelatihan, dan pembiasaan kerja sehari-hari. Work Engagement perlu ditingkatkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memperhatikan kesejahteraan psikologis, serta memberikan peluang pengembangan karier. Mengingat Work Motivation berperan sebagai variabel mediasi penting, rumah sakit perlu memperkuat motivasi kerja melalui sistem penghargaan berbasis kinerja, pengakuan prestasi, dan dukungan pimpinan yang konsisten. Selain itu, setiap kebijakan organisasi perlu diarahkan untuk memperkuat motivasi internal pegawai agar berdampak optimal pada kinerja. Terakhir, evaluasi berkala terhadap budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan sistem motivasi perlu dilakukan agar peningkatan kinerja pegawai tetap efektif dan berkelanjutan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak RSUD Nganjuk, seluruh responden, serta semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kinerja organisasi.

## References

- [1] A. M. Ametorwo, M. Kyei-Frimpong, and A. R. Suleman, "How climate for green initiatives drives eco-innovative and citizenship behaviours: The role of green engagement and green values," *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 8, no. 11, pp. 240–258, 2025, doi: 10.1108/JHTI-02-2025-0303.
- [2] F. Edgar, J. A. Zhang, N. Podgorodnichenko, A. Akmal, and K. Peng, "Understanding employees' environmentally sustainable work behavior: The roles of self-transcendence values, innovative work attitudes and sustainable performance management," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 75, no. 11, pp. 1–28, 2026, doi: 10.1108/IJPPM-11-2024-0783.
- [3] M. Suparman, I. Suhardjo, C. Crystina, I. N. Agustin, and Y. Christian, "Digital transformation and sustainability performance: An empirical study from Indonesia," *Asian Journal of Accounting Research*, pp. 1–20, 2026, doi: 10.1108/AJAR-02-2025-0049.
- [4] R. Nganjuk, *IKK: Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Nganjuk: RSUD Nganjuk*, 2025, p. 84.
- [5] A. K. Abdulkareem, A. A. Ishola, Z. J. Abdulkareem, K. A. Oladimeji, A. Adejumo, and A. A. Ayinla, "Ethical behaviour, organisational support and employee outcomes in driving public sector organisational performance," *RAUSP Management Journal*, vol. 60, no. 1, pp. 169–185, 2025, doi: 10.1108/RAUSP-06-2024-0130.
- [6] N. T. Pham, Q. Phu, and T. Phan, "Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 20, no. 3, pp. 446–465, 2019.
- [7] C. Prentice, I. K. A. Wong, and Z. Lin, "Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance," *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 73, Art. no. 103376, 2023, doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103376.
- [8] F. C. Safar, F. Matriadi, and N. Faliza, "Green transformational leadership, green organizational culture, work motivation, and employee performance at Cut Meutia General Hospital in North Aceh Regency," *International Journal of Research and Review*, vol. 12, no. 4, pp. 63–78, 2025, doi: 10.52403/ijrr.20250408.
- [9] M. Ak, M. A. Turkmenoglu, H. Elbardan, and H. Yüce, "Eco-friendly behavior as a moderator: How responsible leadership shapes environmental performance through organizational green culture in the hospitality industry?," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 131, Art. no. 104346, 2025, doi: 10.1016/j.ijhm.2025.104346.
- [10] J. P. Wiegand and T. J. Morgan, "Strive to fit: Person, vocation, and organization strivings' impact on employee engagement and job performance," *Personality and Individual Differences*, vol. 246, Art. no. 113370, 2025, doi: 10.1016/j.paid.2025.113370.
- [11] A. Aggarwal, I. Sharma, and W. M. Lim, "Workplace robot adoption and its impact on employee perception of job (in)security, engagement and performance," *The Bottom Line*, pp. 1–24, 2025, doi: 10.1108/BL-11-2024-0198.
- [12] L. van Tuin, W. B. Schaufeli, A. Van den Broeck, and W. van Rhenen, "A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement," *Frontiers in Psychology*, vol. 11, Sep. 2020, doi: 10.3389/fpsyg.2020.572343.
- [13] M. Alqassab and J. León, "Motivational messages from teachers before exams: Links to intrinsic motivation, engagement, and academic performance," *Teaching and Teacher Education*, vol. 151, Art. no. 104750, 2024, doi: 10.1016/j.tate.2024.104750.
- [14] H. R. Barriga Medina, R. E. Campoverde, M. Paredes-Aguirre, E. R. Melo Vargas, and C. Rosero Barzola, "Work performance implications of meaning in life: The mediating role of motivation," *Wellbeing, Space and Society*, vol. 7, Art. no. 100213, 2024, doi: 10.1016/j.wss.2024.100213.

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June

DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14734

[15] M. J. J. Gumasing, J. C. Tangsoc, E. L. Bernardo, and C. S. R. Saflor, "The role of ergonomics in enhancing work motivation and performance of virtual assistants in e-commerce," *Acta Psychologica*, vol. 259, Art. no. 105379, 2025, doi: 10.1016/j.actpsy.2025.105379.