



Meningkatkan Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir: Analisis Peran Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja dengan Mediasi *Public Service Motivation*

Asep Sansan^{1*}, Sri Astuti Pratminingsih²

^{1,2}Universitas Widyatama, Jawa Barat, Indonesia

Email: ^{1*}asep.sansan@widyatama.ac.id, ²sri.astuti@widyatama.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir dengan Public Service Motivation (PSM) sebagai variabel intervening. Kajian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kualitas pelayanan publik yang menuntut kinerja pegawai yang optimal dan berorientasi pada nilai-nilai pelayanan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada 30 pegawai dengan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan struktural antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui PSM. PSM terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) yang memperkuat hubungan antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat nilai-nilai organisasi dan semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi pelayanan publik pegawai yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Novelty penelitian ini terletak pada eksplorasi peran PSM sebagai mediator dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, yang masih relatif terbatas dalam kajian manajemen sektor publik di Indonesia.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, *Public Service Motivation*.

Abstract

This study aims to empirically examine the influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Jakarta Gambir Branch, with Public Service Motivation (PSM) as an intervening variable. The research is grounded in the growing demand for high-quality public services, which requires optimal employee performance aligned with public service values. A quantitative approach with an explanatory research design was employed to analyze causal relationships among variables. Data were collected through structured questionnaires distributed to 30 employees using a saturated sampling technique, ensuring that all members of the population participated as respondents. Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) was utilized to assess measurement validity, reliability, and structural relationships among constructs. The findings reveal that Organizational Culture and Work Environment have a positive and significant effect on Employee Performance, both directly and indirectly through PSM. PSM functions as a partial mediation variable, strengthening the relationship between Organizational Culture, Work Environment, and Employee Performance. These results indicate that stronger organizational values and a more conducive work environment enhance employees' public service motivation, ultimately improving their performance outcomes. The novelty of this research lies in examining the mediating role of PSM within the institutional context of BPJS Ketenagakerjaan, which remains underexplored in Indonesian public sector management studies.

Keywords: Employee Performance, Organizational Culture, Public Service Motivation, Work Environment.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan dalam sektor publik merupakan determinan utama bagi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan sosial yang berorientasi pada kepentingan masyarakat luas. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, tuntutan terhadap peningkatan kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga normatif, seiring dengan agenda reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas publik yang semakin menguat di Indonesia. Transformasi birokrasi tersebut menuntut organisasi publik untuk tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga responsif terhadap ekspektasi masyarakat yang semakin kritis (Abd Razak, 2025). Oleh karena itu, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir sebagai unit operasional strategis membutuhkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan dinamika tersebut melalui kinerja yang optimal dan berorientasi pelayanan (Dent, 2024).

Dalam kerangka teoritis manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi dipandang sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja karyawan. Budaya yang kuat dan adaptif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui internalisasi nilai kolektif dan dorongan inovasi (Trisnayanthi, 2024). Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun psikososial memiliki implikasi langsung terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Zhenjing, 2022). Namun demikian, dalam konteks organisasi publik kontemporer, pendekatan struktural semata belum cukup untuk menjelaskan variasi kinerja, sehingga diperlukan perspektif yang lebih humanistik.

Public Service Motivation (PSM) hadir sebagai konstruk yang menjembatani dimensi struktural dan humanistik dalam organisasi publik. Mengacu pada konsep awal yang dikembangkan oleh (Perry & Wise, 1990), PSM mencerminkan dorongan intrinsik individu untuk berkontribusi terhadap kepentingan publik melalui nilai-nilai altruistik, empati, dan komitmen terhadap pelayanan sosial. Dalam perspektif sosial-humaniora, PSM tidak hanya dipahami sebagai motivasi kerja, tetapi juga sebagai manifestasi nilai-nilai kemanusiaan dan pengabdian yang menghubungkan aturan organisasi dengan praktik kerja nyata. Dengan demikian, PSM berperan sebagai mekanisme internal yang mentransformasikan norma organisasi menjadi tindakan konkret yang berdampak pada kualitas pelayanan publik (Fernandes, 2022).

Meskipun berbagai studi menekankan peran penting *budaya organisasi* dalam meningkatkan kinerja karyawan, penelitian empiris menunjukkan bahwa faktor ini secara signifikan memengaruhi produktivitas melalui penekanan pada nilai-nilai bersama dan inovasi organisasi (Pham, 2024). Selain itu, *lingkungan kerja* yang mendukung telah terbukti berkontribusi positif terhadap komitmen karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan (Zhenjing, 2022). Namun, integrasi *Public Service Motivation* (PSM) sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *budaya organisasi* dan kinerja karyawan masih kurang dieksplorasi secara mendalam, meskipun potensinya untuk memperkuat motivasi intrinsik di sektor publik (Zubair, 2021). Studi di berbagai negara berkembang seperti India, Vietnam, dan Afrika Selatan menunjukkan bahwa PSM memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan kinerja, terutama dalam lingkungan yang menghadapi tantangan institusional seperti keterbatasan sumber daya dan tekanan reformasi birokrasi (Kaviya, 2025). Meski demikian, terdapat variasi hasil yang mengindikasikan bahwa konteks sosial, budaya, dan kelembagaan turut memengaruhi efektivitas PSM sebagai mediator.

Di sisi lain, *lingkungan kerja* yang optimal dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, tetapi sedikit penelitian yang menggabungkannya dengan PSM sebagai faktor penghubung (Trisnayanthi, 2024). Akhirnya, gap penelitian ini menjadi semakin relevan ketika mempertimbangkan konteks organisasi publik, di mana PSM berpotensi memoderasi dampak *budaya organisasi* dan *lingkungan kerja* terhadap performa karyawan (Kaviya, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut melalui analisis mendalam mengenai PSM sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *budaya organisasi*, *lingkungan kerja*, dan kinerja karyawan di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir. Pendekatan ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di institusi publik Indonesia, dengan fokus pada peningkatan efisiensi operasional melalui pemahaman yang lebih baik tentang dinamika motivasi layanan publik.

Dalam konteks Indonesia, khususnya pada BPJS Ketenagakerjaan, kajian yang mengintegrasikan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan PSM dalam satu model analitis masih jarang dilakukan. Padahal, sebagai institusi publik yang berhadapan langsung dengan masyarakat luas, BPJS Ketenagakerjaan berada dalam tekanan ganda: memenuhi target kinerja internal sekaligus menjaga legitimasi publik melalui pelayanan yang transparan dan akuntabel. Hal ini menegaskan adanya *contextual gap* yang relevan untuk diteliti, terutama dalam memahami bagaimana faktor-faktor internal organisasi dapat dioptimalkan melalui pendekatan motivasi berbasis nilai kemanusiaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir dengan Public Service Motivation (PSM) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis melalui penguatan perspektif integratif antara pendekatan struktural dan humanistik dalam studi kinerja sektor publik. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai pelayanan publik.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada penempatan PSM sebagai variabel mediasi yang menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan antara budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks institusi publik Indonesia. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung memposisikan variabel-variabel tersebut secara parsial, penelitian ini menawarkan pendekatan integratif yang menekankan pentingnya dimensi kemanusiaan sebagai penggerak utama kinerja dalam organisasi pelayanan publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan perspektif baru dalam memahami dinamika kinerja berbasis nilai dalam sektor publik.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (explanatory) untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel. Secara konseptual, penelitian ini tidak hanya berangkat dari hubungan empiris, tetapi juga didasarkan pada kerangka teori motivasi dan perilaku organisasi, khususnya Self-Determination Theory dan Social Exchange Theory. Self-Determination Theory menjelaskan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial akan meningkatkan motivasi intrinsik individu, termasuk Public Service Motivation (PSM). Sementara itu, Social Exchange Theory menekankan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi melalui budaya organisasi yang positif dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong individu untuk membalas dengan kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, variabel Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja secara teoretis diasumsikan mampu memicu PSM sebagai mekanisme psikologis internal yang kemudian berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hipotesis secara empiris yang didukung oleh rasionalisasi teoretis yang koheren dan terstruktur.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir yang berjumlah 30 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (census sampling), mengingat ukuran populasi relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden.

Pendekatan ini secara metodologis sejalan dengan prinsip representativitas penuh, sehingga mampu meminimalkan potensi bias sampling serta memperkuat validitas eksternal dalam konteks organisasi yang diteliti. Selain itu, penggunaan sampel total juga mendukung pengujian model struktural yang berfokus pada hubungan antar konstruk secara komprehensif.

Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada seluruh responden. Instrumen penelitian dirancang untuk mengukur indikator masing-masing variabel, yaitu Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Public Service Motivation (PSM), dan Kinerja Karyawan, dengan menggunakan skala Likert. Secara konseptual, penyusunan indikator tidak hanya mengacu pada pengukuran operasional variabel, tetapi juga merefleksikan dimensi teoritis yang relevan. Misalnya, indikator lingkungan kerja dikaitkan dengan aspek dukungan psikologis dan sosial sebagaimana dijelaskan dalam Self-Determination Theory, sedangkan budaya organisasi mencerminkan norma dan nilai kolektif yang membentuk relasi timbal balik sebagaimana dalam Social Exchange Theory. Proses pengumpulan data dilakukan secara langsung untuk memastikan tingkat respons yang optimal, mengurangi missing data, serta meningkatkan reliabilitas jawaban responden.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam mengakomodasi ukuran sampel kecil serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat. Secara analitis, model penelitian dirancang untuk menguji hubungan langsung antara Budaya

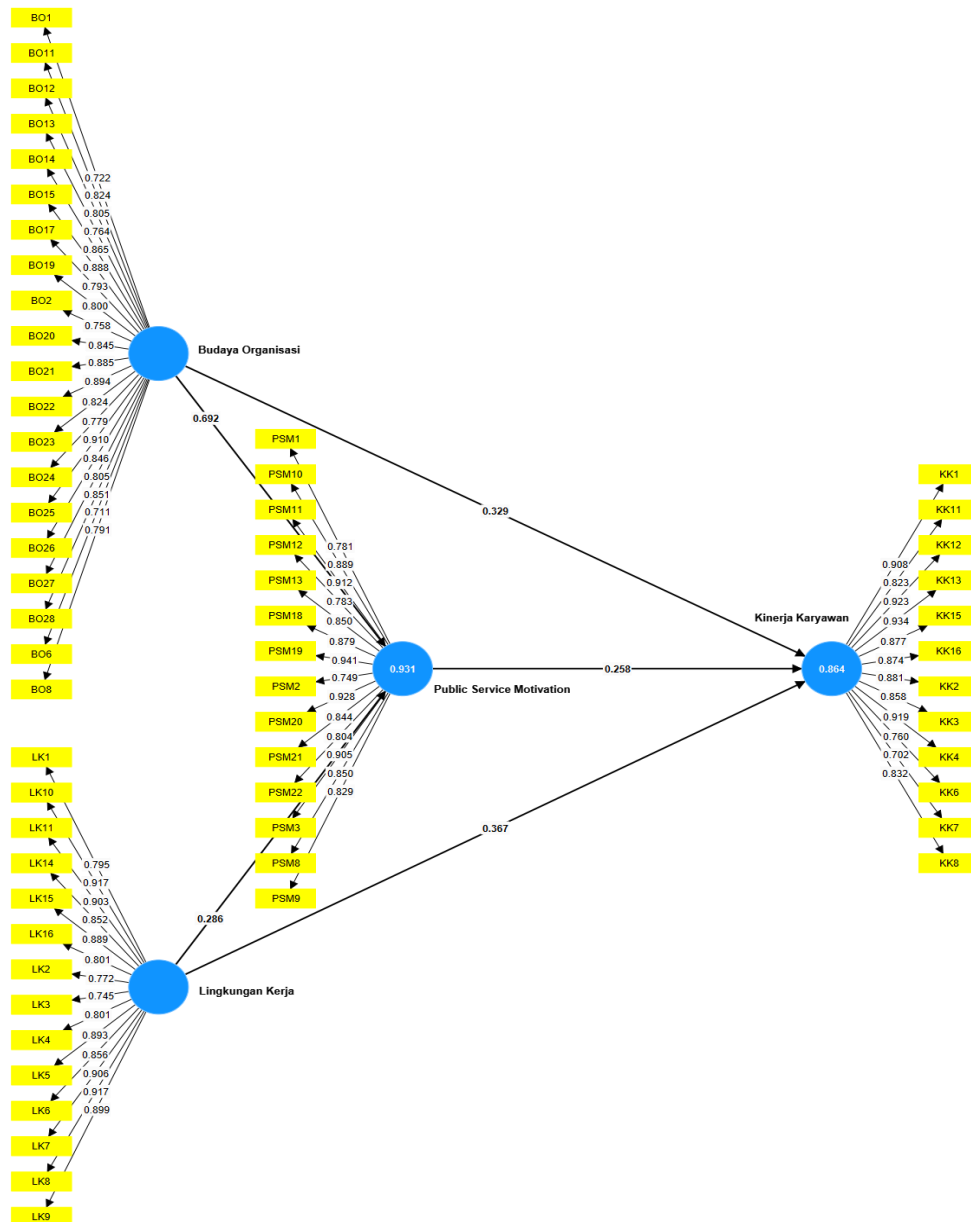
Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, serta hubungan tidak langsung melalui mediasi Public Service Motivation (PSM). Pengujian mediasi ini secara teoretis merepresentasikan mekanisme internalisasi motivasi sebagaimana dijelaskan dalam Self-Determination Theory, serta proses pertukaran sosial yang menghasilkan perilaku timbal balik dalam Social Exchange Theory. Dengan demikian, penggunaan SEM-PLS tidak hanya berfungsi sebagai alat statistik, tetapi juga sebagai pendekatan analitis untuk menguji konsistensi antara model empiris dan kerangka teori yang mendasarinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian secara akurat. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mengukur konsep yang dimaksud dengan akurat. Validitas konvergen diuji melalui *outer loading* indikator, yang sebaiknya $\geq 0,708$, dan *Average Variance Extracted (AVE)* yang diharapkan $\geq 0,50$, menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator (Hair et al., 2022). Berdasarkan *output* SEM-PLS diperoleh bentuk model hubungan antar variabel yang ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Outer Loading
 Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil analisis *outer loading* membuktikan validitas unggul seluruh indikator yang digunakan dalam model SEM-PLS, sesuai dengan standar yang ditetapkan Hair et al. (2022). Semua indikator untuk variabel Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja, dan *Public Service Motivation* memiliki nilai di atas 0.7, yang mengonfirmasi kontribusi substantif setiap indikator terhadap konstruksinya. Nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator *Public Service Motivation* (0.919), diikuti oleh Kinerja Karyawan (0.909). Tingginya nilai ini merefleksikan kekuatan dan relevansi indikator-indikator tersebut dalam menangkap esensi dari konstruk yang diukur. Secara keseluruhan, model pengukuran ini menunjukkan tingkat validitas yang tinggi, sehingga memberikan dasar yang kuat dan andal untuk analisis lebih lanjut mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian.

Tabel 1. *Average Variance Extracted (AVE)*

| Variabel | Average variance extracted (AVE) |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0.672 |
| Kinerja Karyawan | 0.740 |
| Lingkungan Kerja | 0.631 |
| <i>Public Service Motivation</i> | 0.719 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel yang telah melampaui ambang batas minimal 0.50 (Hair et al., 2022). Nilai AVE tertinggi dicapai oleh variabel Kinerja Karyawan (0.740), diikuti oleh *Public Service Motivation* (0.719), Budaya Organisasi (0.672), dan Lingkungan Kerja (0.631). Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk secara konsisten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, sehingga membuktikan kekuatan dan keakuratan alat ukur yang digunakan.

Tabel 2. *Fornell-Larcker Criterion*

| Variabel | Budaya Organisasi | Kinerja Karyawan | Lingkungan Kerja | PSM |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------|
| Budaya Organisasi | 0.810 | | | |
| Kinerja Karyawan | 0.723 | 0.760 | | |
| Lingkungan Kerja | 0.544 | 0.619 | 0.705 | |
| PSM | 0.536 | 0.517 | 0.540 | 0.755 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini adalah unik dan secara empiris berbeda satu sama lain, sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan.

Tabel 3. Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| Variabel | Budaya Organisasi | Kinerja Karyawan | Lingkungan Kerja |
|----------------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Kinerja Karyawan | 0.486 | | |
| Lingkungan Kerja | 0.356 | 0.342 | |
| <i>Public Service Motivation</i> | 0.236 | 0.139 | 0.141 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* mengonfirmasi validitas diskriminan model, di mana semua nilai rasio berada jauh di bawah ambang batas 0.85 yang direkomendasikan Hair et al. (2022). Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja, dan *Public Service Motivation* merupakan konsep yang unik dan secara empiris dapat dibedakan satu sama lain.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi dan stabilitas internal konstruk, dengan mengacu pada *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4. Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

| Variabel | Cronbach's alpha | Composite reliability (ρ_c) |
|----------------------------------|------------------|------------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0.974 | 0.976 |
| Kinerja Karyawan | 0.967 | 0.971 |
| Lingkungan Kerja | 0.971 | 0.974 |
| <i>Public Service Motivation</i> | 0.971 | 0.974 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada di atas 0.9, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Begitu juga dengan nilai *Composite Reliability* (CR) yang semuanya lebih besar dari 0.9, menunjukkan bahwa semua konstruk yang diuji sangat reliabel. Hal ini mengonfirmasi bahwa pengukuran instrumen yang digunakan dalam penelitian ini cukup konsisten dan stabil sesuai dengan pedoman Hair et al. (2022).

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan integritas model dengan meninjau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap variabel independen. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk independen memiliki koefisien VIF di bawah batas maksimal 5 dan idealnya di bawah 3, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2022).

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel | Kinerja Karyawan | Public Service Motivation |
|---------------------------|------------------|---------------------------|
| Budaya Organisasi | 1.610 | 1.115 |
| Lingkungan Kerja | 1.431 | 1.127 |
| Public Service Motivation | 1.550 | |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah batas maksimum yang disarankan, yaitu 5, dengan nilai VIF tertinggi adalah untuk variabel Kinerja Karyawan (1.610). Ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan antara variabel independen dalam model ini.

Pengukuran Model Struktural

Evaluasi model struktural (uji *inner model*) dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel, mengukur signifikansi, dan menilai kekuatan prediktif model.

Tabel 6. Hasil Analisis R-square

| Variabel | R-square | R-square adjusted |
|---------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan | 0.878 | 0.864 |
| Public Service Motivation | 0.936 | 0.931 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Berdasarkan analisis koefisien determinasi, nilai *Adjusted R-square* untuk Kinerja Karyawan adalah 0.864 dan untuk *Public Service Motivation* (PSM) 0.931. Ini menunjukkan bahwa model penelitian ini dapat menjelaskan sebagian besar variasi pada kedua variabel dependen, dengan PSM memiliki prediksi yang lebih kuat. Mengacu pada kriteria Hair et al. (2022), nilai *Adjusted R-square* di atas 0.75 menunjukkan model yang baik, dengan model ini menjelaskan 86,4% variasi pada Kinerja Karyawan dan 93,1% pada PSM.

Effect Size (f²)

Pengaruh setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen diukur menggunakan *effect size* (f²), yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel dalam model struktural. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), nilai f² 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing mengindikasikan pengaruh kecil, menengah, dan besar.

Tabel 7. Hasil Analisis Effect Size (f²)

| Variabel | Kinerja Karyawan | Public Service Motivation |
|---------------------------|------------------|---------------------------|
| Budaya Organisasi | 0.513 | 0.814 |
| Lingkungan Kerja | 0.316 | 0.149 |
| Public Service Motivation | 0.153 | |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Nilai f² untuk Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah 0.513, menunjukkan pengaruh besar. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai f² untuk Lingkungan Kerja adalah 0.316, menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai f² untuk *Public Service Motivation* (PSM) terhadap Kinerja Karyawan adalah 0.153, menunjukkan pengaruh kecil. Secara keseluruhan, Budaya Organisasi memiliki pengaruh terbesar, diikuti oleh Lingkungan Kerja dan PSM yang tetap relevan namun dengan dampak lebih kecil.

PLS predict

Agar model jalur PLS bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajerial, model perlu menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan, yang diuji menggunakan *PLSpredict*.

Tabel 8 Kekuatan Prediktif Model

| Variabel | $Q^2_{predict}$ | RMSE |
|------------------|-----------------|-------|
| Kinerja Karyawan | 0.768 | 0.573 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Nilai $Q^2_{predict}$ untuk Kinerja Karyawan adalah 0.768, menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2022) untuk model dengan prediksi kuat. Selain itu, nilai RMSE untuk Kinerja Karyawan adalah 0.573, yang menunjukkan kesalahan prediksi minimal, memperkuat bahwa model ini memiliki prediktabilitas yang baik. Secara keseluruhan, hasil analisis ini mengonfirmasi bahwa model efektif dalam menjelaskan hubungan antar konstruk dan memprediksi hasil variabel dependen secara akurat.

Uji Goodness of Fit

Tabel 9. Uji Goodness of Fit

| Kriteria | Saturated model |
|----------|-----------------|
| SRMR | 0.052 |
| d_ULS | 0.931 |
| d_G | 1.062 |
| NFI | 1.476 |

Sumber: Olah data peneliti dengan SmartPLS4 (2026)

Nilai SRMR untuk model yang diuji adalah 0.052, menunjukkan kecocokan model yang sangat baik, karena nilai SRMR idealnya kurang dari 0.08 (Hair et al., 2022). Nilai d_ULS sebesar 0.931 dan d_G sebesar 1.062 juga menunjukkan kecocokan yang baik, meskipun sedikit lebih tinggi dari d_ULS. Nilai NFI sebesar 1.476 menunjukkan kecocokan model yang sangat baik, dengan nilai NFI di atas 0.9. Secara keseluruhan, hasil uji GOF ini mengonfirmasi bahwa model memiliki kecocokan yang sangat baik dengan data, mendukung validitas model struktural dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji koefisien jalur (*path coefficient*) dan signifikansinya melalui *bootstrapping* untuk menentukan apakah hubungan antar konstruk sesuai dengan hipotesis.

Tabel 10. Hasil Analisis Jalur (*Path Coefficient*)

| Variabel | Path Coefficient | T-statistics | P-values |
|---------------|------------------|--------------|----------|
| BO → KK | 0.329 | 2.877 | 0.019 |
| LK → KK | 0.367 | 3.958 | 0.000 |
| BO → PSM → KK | 0.178 | 2.687 | 0.046 |
| LK → PSM → KK | 0.147 | 2.449 | 0.027 |

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir. *Public Service Motivation* (PSM) memediasi hubungan ini secara signifikan dengan kategori *Partial Mediation* (*Complementary Mediation*). PSM memperkuat pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, meskipun pengaruh langsung tetap signifikan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memperkuat budaya yang mendukung nilai pelayanan publik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan lingkungan kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Secara konseptual, hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif *organizational culture as a deep structure* yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein, di mana budaya organisasi beroperasi pada level asumsi dasar yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan memaknai pekerjaan. Dengan demikian, pengaruh budaya bersifat lebih internalized dan berkelanjutan dibandingkan faktor lingkungan kerja yang cenderung bersifat situasional.

Dominasi pengaruh budaya organisasi dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan juga dapat dipahami melalui karakteristik organisasi sektor publik yang menekankan stabilitas, kepatuhan prosedural, serta orientasi pelayanan. Dalam kerangka ini, nilai-nilai budaya seperti orientasi hasil, stabilitas, dan agresivitas (dalam arti profesionalisme kompetitif) menjadi mekanisme kontrol normatif yang lebih kuat dibandingkan faktor lingkungan kerja yang bersifat eksternal. Temuan ini sejalan dengan Colquitt et al. (2013) serta Heryanto & Chalimah (2025), yang menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mengarahkan perilaku individu secara konsisten tanpa ketergantungan pada pengawasan formal.

Namun demikian, temuan mengenai rendahnya dimensi *people orientation* mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam konstruksi budaya organisasi. Dari perspektif sosiologi organisasi, fenomena ini dapat dijelaskan melalui logika birokrasi Weberian yang menempatkan rasionalitas formal dan standar prosedural sebagai prioritas utama (Weber, dalam tradisi teori birokrasi klasik). Dalam konteks organisasi publik, sistem penghargaan sering kali bersifat administratif dan berbasis aturan, bukan berbasis kontribusi individual yang kontekstual. Akibatnya, karyawan dapat memersepsikan ketidakadilan distributif (*distributive injustice*), khususnya ketika kompleksitas pekerjaan tidak diimbangi dengan sistem kompensasi yang adaptif.

Lebih lanjut, dalam kerangka teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*), kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi intrinsik dan komitmen afektif karyawan. Hal ini memperkuat temuan Yuditia et al. (2024) dan Makatita et al. (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tidak memberikan ruang bagi pengakuan individu dan kreativitas dapat menghambat optimalisasi kinerja. Dengan demikian, meskipun budaya organisasi secara umum berpengaruh positif, terdapat paradoks internal antara orientasi hasil yang kuat dan orientasi manusia yang relatif lemah.

Secara teoretis, temuan ini tidak hanya mendukung teori klasik budaya organisasi, tetapi juga memperluas diskursus kontemporer dengan menunjukkan bahwa kekuatan budaya tidak selalu linier dengan kualitas seluruh dimensinya. Dalam konteks ini, penguatan dimensi *people orientation* menjadi krusial untuk menciptakan keseimbangan antara kontrol normatif dan pemberdayaan individu.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir

Lingkungan kerja terbukti berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan, namun pengaruhnya relatif lebih terbatas dibandingkan budaya organisasi. Dalam kerangka Job Demands-Resources Model yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007), lingkungan kerja berfungsi sebagai *job resources* yang mendukung karyawan dalam mencapai tujuan kerja dan mengurangi tekanan kerja. Akan tetapi, sumber daya ini bersifat fasilitatif, bukan determinatif, sehingga efeknya sangat bergantung pada bagaimana individu memaknai pekerjaannya dalam kerangka nilai organisasi.

Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, dimensi lingkungan kerja non fisik khususnya terkait komunikasi dan penghormatan terhadap waktu kerja menunjukkan adanya ruang perbaikan. Secara sosiologis, hal ini dapat dikaitkan dengan fenomena *power distance* yang relatif tinggi dalam organisasi publik, di mana relasi hierarkis antara atasan dan bawahan cenderung membatasi komunikasi terbuka. Akibatnya, meskipun lingkungan fisik telah memadai, kualitas interaksi sosial belum sepenuhnya mendukung terciptanya *psychological safety* di tempat kerja.

Temuan ini konsisten dengan Piantara et al. (2021) serta Sungkono & Tuhagana (2020), yang menekankan bahwa kualitas hubungan interpersonal dan dukungan atasan merupakan determinan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Namun demikian, jika dibandingkan dengan budaya organisasi, lingkungan kerja lebih berfungsi sebagai faktor penguat (*reinforcing factor*) daripada faktor pembentuk utama perilaku kerja. Hal ini menjelaskan mengapa peningkatan lingkungan kerja saja tidak cukup untuk menghasilkan perubahan kinerja yang signifikan tanpa diiringi transformasi budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir dengan Public Service Motivation sebagai Variabel Mediasi

Public Service Motivation (PSM) terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Secara teoretis, temuan ini menguatkan kerangka konseptual yang dikembangkan oleh James L. Perry & Wise (1990), yang menyatakan bahwa individu dengan orientasi pelayanan publik yang tinggi akan menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi sektor publik.

Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi perilaku karyawan secara langsung, tetapi juga membentuk orientasi nilai yang mendasari motivasi kerja. Budaya yang menekankan pelayanan publik, kolaborasi, dan orientasi hasil berkontribusi dalam menginternalisasi nilai-nilai PSM, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target organisasi, tetapi juga untuk mencapai tujuan sosial yang lebih luas.

Namun demikian, sifat mediasi yang parsial menunjukkan bahwa PSM bukan satu-satunya mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut. Hal ini membuka ruang interpretasi bahwa faktor lain, seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, juga berperan dalam menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan Osman et al. (2025) dan Budiman & Hayati (2025), sekaligus memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa PSM berfungsi sebagai katalis, bukan determinan tunggal.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir dengan *Public Service Motivation* sebagai Variabel Mediasi

Dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja, PSM juga berperan sebagai mediator parsial. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya memberikan dukungan instrumental, tetapi juga memperkuat motivasi normatif karyawan untuk berkontribusi pada pelayanan publik. Dari perspektif teori motivasi, lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik maupun sosial menciptakan kondisi yang memungkinkan munculnya *meaningful work*. Ketika karyawan merasakan bahwa lingkungan kerjanya mendukung nilai-nilai pelayanan publik, maka PSM akan meningkat dan berimplikasi pada peningkatan kinerja. Temuan ini konsisten dengan Osman et al. (2025) serta Heryanto & Chalimah (2025). Namun, sebagaimana pada hubungan sebelumnya, sifat mediasi yang parsial menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak sepenuhnya bergantung pada PSM dalam memengaruhi kinerja. Dengan kata lain, terdapat jalur langsung yang menunjukkan bahwa aspek-aspek praktis seperti fasilitas kerja dan hubungan sosial tetap memiliki pengaruh independen terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori organisasi publik dengan menunjukkan bahwa:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih struktural dan mendalam dibandingkan lingkungan kerja, karena beroperasi pada level nilai dan asumsi dasar.
2. Ketidakseimbangan dimensi budaya (khususnya rendahnya *people orientation*) mencerminkan karakteristik birokrasi publik yang cenderung prosedural, yang berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan.
3. *Public Service Motivation* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan kinerja, namun bukan satu-satunya mediator.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mengonfirmasi teori klasik seperti budaya organisasi dan PSM, tetapi juga menantang asumsi bahwa seluruh dimensi budaya selalu berkontribusi positif secara seragam terhadap kinerja. Implikasi praktisnya, organisasi publik seperti BPJS Ketenagakerjaan perlu mengembangkan pendekatan budaya yang lebih seimbang antara orientasi hasil dan orientasi manusia, guna menciptakan kinerja yang berkelanjutan dan berkeadilan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, seluruh variabel berada pada kategori baik secara deskriptif. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Public Service Motivation* terbukti memediasi pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan, dengan peran *partial mediation* yang memperkuat pengaruh langsung budaya dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya memperkuat budaya yang mendukung nilai pelayanan publik serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan.

Penelitian ini terbatas pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jakarta Gambir, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk cabang lainnya atau sektor publik secara keseluruhan. Peneliti berikutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan populasi yang lebih besar ataupun menambah variabel lain yang relevan, seperti kepuasan kerja, kualitas kepemimpinan, atau faktor sosial budaya lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, guna memperkaya pemahaman tentang dinamika organisasi dan kinerja dalam sektor pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Razak, M. J., et al. (2025). Enhancing Employee Performance in the Public Sector: The Interplay of Public Service Motivation, Leadership Style, Organizational Commitment, and Satisfaction. https://www.researchgate.net/publication/389674928_Enhancing_Employee_Performance_in_the_Public_Sector_The_Interplay_of_Public_Service_Motivation_Leadership_Style_Organizational_Commitment_and_Satisfaction
- Budiman, R., & Hayati, N. (2025). Pengaruh Nilai Budaya, Motivasi Pelayanan Publik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Komisi Pemberantasan Korupsi yang Dimoderasi oleh Kepemimpinan Etis. *Syntax Literate*, 10(3), 2491–2501.
- Dent, R. I. (2024). Employee Engagement in Public Sector Organizations. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6358&context=doctoral>
- Fernandes, A., et al. (2022). Public Service Motivation and Determining Factors to Attract and Retain Health Professionals in the Public Sector: A Systematic Review. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9028512/pdf/healthcare-10-00638>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3 (ed.)).
- Heryanto, P., & Chalimah, C. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 78–95.
- Kaviya, A. (2025). Analysing the impact of work environment on job motivation and quality control practices and its effect on production output in the leather industry. *Scientific Reports*, 15, 08694.
- Makatita, M., Yuslan, I. H., Sوسelisa, C., Amin, M., Wattiheluw, S. Y., & Amin, M. (2024). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Policy Implementation, and Community Participation on Public Service Efficiency and Employee Satisfaction in Indonesian Local Government. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(7), 1221–1236.
- Osman, Z., Jafri, M., Razak, A., Razniza, N., & Nadzri, M. (2025). Enhancing Employee Performance in the Public Sector: The Interplay of Public Service Motivation, Leadership Style, Organizational Commitment, and Satisfaction. *International Journal of Business, Marketing and Communication*, 5(40), 11–23.
- Pham, V. K. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability*, 16(15), 6366.
- Piantara, S., Hersona, S., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Mitra Dinas Koperasi dan UKM. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 8(1), 56–78.
- Sungkono, & Tuhagana, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Kawasan Industri di Kabupaten Karawang. *Buana Ilmu*, 4(2), 124–137.
- Trisnayanthi, N. N., et al. (2024). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variables. <https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2024/03/14-1103-2024>
- Yuditia, L. P., Gorda, I. G. N., & Dewi, N. K. S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 21(2), 156–175.
- Zhenjing, G., et al. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9136218/pdf/fpsyg-13-865516>.
- Zubair, S. S. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE*, 16(11), e0260061.