ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

PENGARUH SISTEM KERJA *HYBRID* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DINAS KESEHATAN KOTA PALEMBANG MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA

Imran Furdan[1], Djatmiko Noviantoro[2], Nasir[3], Sari Sakarina[4]
Universitas Tridinanti Palembang Program Studi Magister Manajemen
e-mail: iimfurdan@gmail.com

Diterima: *04/09/2026*; Direvisi: *18/10/2026*; Diterbitkan: *29/10/2026*

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penting dalam mendukung kualitas pelayanan publik, terutama di tengah transformasi budaya kerja dan penerapan sistem kerja *hybrid* di lingkungan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Sampel penelitian berjumlah 75 ASN yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan melalui skala Likert dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN, tetapi tidak memediasi pengaruh sistem kerja *hybrid*. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi dan pengelolaan sistem kerja yang sesuai dengan karakteristik tugas untuk mendukung peningkatan kinerja ASN.

Kata Kunci: Sistem Kerja *Hybrid*, Budaya Organisasi, Kinerja ASN, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Civil servants' performance is essential to improving public service quality, particularly amid changes in workplace culture and the implementation of *hybrid work systems* in government institutions. This study aimed to analyze the effects of *hybrid work systems* and organizational culture on the performance of civil servants at the Palembang City Health Office, both directly and through the mediating role of job satisfaction. A quantitative correlational approach was employed. The sample consisted of 75 civil servants selected using *simple random sampling*. Data were collected using a Likert scale and analyzed using *Partial Least Squares* (PLS) with SmartPLS 3.0 software. The results indicated that *hybrid work systems*, organizational culture, and job satisfaction had positive and significant effects on civil servants' performance. Organizational culture also had a positive and significant effect on job satisfaction, whereas *hybrid work systems* did not have a significant effect on job satisfaction. The mediation analysis revealed that job satisfaction mediated the relationship between organizational culture and civil servants' performance but did not mediate the relationship between *hybrid work systems* and performance. These findings highlight the importance of strengthening organizational culture and managing work arrangements according to job characteristics to support improved civil servant performance.

Keywords: Hybrid Work System, Organizational Culture, ASN Performance, Job Satisfaction.

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor strategis dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Di tengah tuntutan reformasi birokrasi dan digitalisasi, ASN tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga mampu bekerja secara produktif, adaptif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Transformasi manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu langkah penting untuk menjawab tuntutan tersebut, terutama melalui penguatan kompetensi digital, penerapan sistem merit, dan penyesuaian pola kerja dengan perkembangan teknologi (Novitasari et al., 2025; Safila & Andini, 2025). Dalam konteks ini, kinerja ASN perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara pengaturan pekerjaan, nilai-nilai organisasi, dan pengalaman pegawai selama menjalankan tugas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan melalui penetapan target dan pengawasan administratif, tetapi juga memerlukan sistem kerja yang sesuai serta lingkungan organisasi yang mendukung. Upaya tersebut menjadi semakin penting bagi instansi pemerintah yang harus mempertahankan kualitas pelayanan di tengah perubahan pola kerja.

Salah satu bentuk transformasi pengelolaan sumber daya manusia adalah penerapan sistem kerja *hybrid*, yaitu pengaturan pekerjaan yang mengombinasikan pelaksanaan tugas di kantor (*work from office*) dan di luar kantor, termasuk bekerja dari rumah (*work from home*), sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perkembangan teknologi komunikasi memungkinkan koordinasi, pertukaran informasi, dan pemantauan pekerjaan dilakukan tanpa selalu mengharuskan pegawai berada di lokasi yang sama. Penerapan pola kerja fleksibel juga semakin mendapat perhatian setelah pandemi COVID-19 mengubah cara organisasi mengatur aktivitas kerja. Safila dan Andini (2025) menjelaskan pentingnya pemanfaatan teknologi dalam transformasi manajemen sumber daya manusia, sedangkan Santillan et al. (2023) mengkaji model kerja *hybrid* dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan pegawai. Fleksibilitas tersebut berpotensi memberikan ruang bagi pegawai untuk mengatur pelaksanaan tugas secara lebih adaptif. Namun, manfaatnya tetap bergantung pada karakteristik pekerjaan, kesiapan teknologi, kejelasan tanggung jawab, dan mekanisme koordinasi yang diterapkan organisasi.

Dalam lingkungan pemerintahan daerah, penerapan sistem kerja *hybrid* juga berkaitan dengan upaya menyesuaikan pelaksanaan tugas kedinasan terhadap kebijakan dan kebutuhan organisasi. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 800.1.5/3349/SJ Tahun 2026 tentang Transformasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah menjadi salah satu landasan kebijakan yang relevan dengan konteks penelitian ini (Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2026). Kebijakan tersebut menempatkan penyesuaian pola kerja sebagai bagian dari transformasi budaya kerja ASN. Meskipun demikian, fleksibilitas tempat kerja tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja karena pencapaian target tetap memerlukan disiplin, koordinasi, akses terhadap sumber daya, dan pengawasan yang memadai. Rasulia et al. (2025) menempatkan efektivitas pemantauan dan pengelolaan kerja jarak jauh sebagai aspek penting dalam hubungan antara model kerja *hybrid* dan kinerja pegawai. Sejalan dengan itu, Rumahorbo et al. (2025) membahas tantangan efektivitas sistem kerja *hybrid* dalam administrasi pemerintahan, termasuk kebutuhan penyesuaian pengelolaan pekerjaan dan dokumen. Dengan demikian, penerapan sistem kerja *hybrid* perlu dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian kinerja, bukan semata-mata berdasarkan fleksibilitas lokasi kerja.

Selain sistem kerja, budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat menentukan arah perilaku dan pencapaian kinerja pegawai. Budaya organisasi mencakup nilai,

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

keyakinan, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam memahami tanggung jawab serta berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Soelistya et al. (2022), budaya organisasi dapat dipahami melalui proses adaptasi terhadap lingkungan eksternal (*external environment*) dan integrasi internal (*internal integration*). Kedua aspek tersebut berkaitan dengan kemampuan organisasi menetapkan arah, mengembangkan strategi, membangun pemahaman bersama, dan memelihara hubungan antaranggota. Budaya yang mendukung tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, dan pencapaian tujuan dapat membantu pegawai memahami standar perilaku yang diharapkan. Kuswati (2020) menemukan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan relevansi budaya dalam mendukung pencapaian organisasi. Dalam konteks ASN, budaya organisasi menjadi semakin penting karena fleksibilitas kerja memerlukan kesamaan pemahaman mengenai target, kedisiplinan, pembagian tugas, dan akuntabilitas, baik ketika pegawai bekerja di kantor maupun di luar kantor.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja juga berkaitan dengan kemampuan organisasi membangun lingkungan kerja yang memberikan arah sekaligus dukungan kepada pegawai. Budaya yang kuat tidak hanya tercermin dalam peraturan formal, tetapi juga dalam konsistensi penerapan nilai, pola kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, serta hubungan antarpegawai. Ramadhan dan Rahmawati (2024) membahas fleksibilitas kerja dalam kaitannya dengan kepuasan pegawai pada lingkungan kerja *hybrid*, sedangkan Surya dan Wijaya (2020) menunjukkan relevansi budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa pengelolaan organisasi perlu memperhatikan kesesuaian antara nilai organisasi, kebutuhan pegawai, dan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan koordinasi juga berpotensi membantu mengurangi hambatan komunikasi ketika pekerjaan dilakukan pada lokasi yang berbeda. Oleh sebab itu, budaya organisasi perlu dikaji tidak hanya sebagai faktor yang berhubungan langsung dengan kinerja, tetapi juga sebagai faktor yang berpotensi membentuk kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas.

Kepuasan kerja merupakan aspek lain yang penting dalam pengelolaan kinerja ASN. Kepuasan kerja menggambarkan penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan berbagai kondisi yang menyertainya, termasuk pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja (Indrasari, 2017). Pegawai yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung mempunyai alasan yang lebih kuat untuk mempertahankan keterlibatan dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Lerebulan (2022) mengkaji hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, sedangkan Andoyo et al. (2023) membahas keterkaitan kepuasan kerja, kinerja, dan profesionalisme dalam konteks editor jurnal ilmiah. Meskipun konteks organisasinya berbeda, kajian tersebut menunjukkan pentingnya memperhatikan pengalaman kerja ketika menganalisis pencapaian kinerja. Pada ASN, kepuasan kerja dapat berkaitan dengan persepsi terhadap kejelasan tugas, dukungan pimpinan, hubungan kerja, serta kesesuaian antara tanggung jawab dan penghargaan yang diterima. Dengan demikian, kepuasan kerja layak dipertimbangkan sebagai variabel yang menjelaskan sebagian mekanisme hubungan antara kondisi organisasi dan kinerja pegawai.

Secara konseptual, sistem kerja *hybrid* dapat meningkatkan kinerja melalui fleksibilitas pelaksanaan tugas, tetapi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja belum tentu seragam. Suzana dan Siagian (2022) membahas dampak pola kerja dari rumah, dari kantor, dan *hybrid working* terhadap motivasi kerja karyawan. Sementara itu, Kurniawan dan Nugroho (2024) mengkaji hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kajian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pola kerja fleksibel dan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

pengalaman kerja pegawai perlu dipahami dengan mempertimbangkan faktor lain yang menyertainya. Da Silva et al. (2026) juga mengkaji makna kepuasan kerja dalam lingkungan kerja jarak jauh, sehingga memberikan konteks untuk memahami bahwa kepuasan tidak hanya ditentukan oleh lokasi pelaksanaan pekerjaan. Dalam praktiknya, fleksibilitas dapat memberikan kenyamanan, tetapi juga berpotensi menghadirkan tantangan berupa keterbatasan interaksi langsung, koordinasi yang kurang lancar, dan kesulitan memisahkan waktu kerja dari waktu pribadi. Fuadi et al. (2026) membahas tantangan koordinasi dan produktivitas tim dalam penerapan sistem kerja *hybrid* pada instansi pemerintahan di Indonesia. Dengan demikian, pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja perlu diuji secara empiris, terutama pada organisasi pemerintah daerah yang memiliki tuntutan pelayanan dan karakteristik pekerjaan tertentu.

Berbeda dari sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi berpotensi membentuk kepuasan kerja melalui nilai dan praktik yang dirasakan pegawai secara berkelanjutan. Budaya yang memberikan kejelasan tujuan, mendukung komunikasi, membangun hubungan kerja yang baik, dan memperlakukan pegawai secara konsisten dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Surya dan Wijaya (2020) membahas hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja, sedangkan Anjeli et al. (2024) mengkaji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kurniati et al. (2025) juga menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja perlu ditelaah secara empiris karena pengaruh masing-masing faktor dapat berbeda. Perbedaan temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu terbentuk melalui mekanisme yang sama pada setiap organisasi. Oleh karena itu, pengujian pada Dinas Kesehatan Kota Palembang diperlukan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja ASN dan apakah kepuasan tersebut selanjutnya berhubungan dengan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat persoalan empiris yang perlu dijelaskan, yaitu apakah sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja ASN, serta apakah kedua faktor tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu telah membahas hubungan pola kerja fleksibel dengan kinerja maupun kepuasan kerja, serta hubungan budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan kerja (Kuswati, 2020; Kurniawan & Nugroho, 2024; Rasulia et al., 2025). Namun, hasil dari konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan yang berbeda tidak dapat langsung digeneralisasikan pada ASN di Dinas Kesehatan Kota Palembang. Selain itu, kemungkinan perbedaan jalur pengaruh langsung dan tidak langsung perlu diuji secara bersamaan agar peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat dijelaskan berdasarkan data. Pengujian ini penting karena fleksibilitas kerja mungkin berkaitan dengan kinerja tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi mungkin berhubungan dengan kinerja melalui pengalaman kerja yang lebih positif.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara khusus, penelitian menguji pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja ASN dan kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN dan kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN, serta pengaruh tidak langsung kedua variabel independen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel secara terstruktur. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

mengenai hubungan pengaturan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja ASN. Dari sisi praktis, hasilnya diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Kesehatan Kota Palembang dalam menyesuaikan pelaksanaan sistem kerja *hybrid*, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari upaya memperbaiki kinerja pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional untuk menganalisis pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kota Palembang dengan jumlah sampel sebanyak 75 ASN. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen skala Likert untuk mengukur variabel sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja ASN.

Variabel penelitian terdiri atas sistem kerja *hybrid* (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel independen, kinerja ASN (Y) sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Variabel kinerja ASN diukur berdasarkan lima dimensi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen, dengan mengacu pada konsep Robbins sebagaimana dirujuk dalam Silaen et al. (2021). Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan dua dimensi, yaitu adaptasi terhadap lingkungan eksternal (*external environment*) dan integrasi internal (*internal integration*), berdasarkan konsep Edgar Schein sebagaimana dibahas oleh Soelistya et al. (2022). Sementara itu, variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan lima dimensi, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja, dengan mengacu pada konsep Smith et al. sebagaimana dirujuk dalam Indrasari (2017). Dimensi dan indikator operasional sistem kerja *hybrid* tidak dijabarkan secara terperinci dalam naskah yang tersedia sehingga tidak ditambahkan dalam uraian ini.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Analisis diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*), yang mencakup pengujian validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan melalui rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), serta reliabilitas konstruk melalui nilai *Cronbach's alpha*, rho_A, dan *composite reliability*. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menilai koefisien determinasi (R^2) dan koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistic* dan *p-value*, dengan tingkat signifikansi 5%. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05. Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN. Penggunaan PLS dalam penelitian ini mengacu pada literatur mengenai pemodelan persamaan struktural dan evaluasi hubungan antarvariabel laten (Ghozali & Kusumadewi, 2023; Hair et al., 2019; Haryono, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dalam mengukur sistem kerja *hybrid*, budaya

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

organisasi, kinerja ASN, dan kepuasan kerja. Pengujian validitas konvergen dilakukan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria nilai lebih dari 0,50. Hasil pengujian validitas konvergen menggunakan SmartPLS 3.0 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	AVE
Sistem Kerja *Hybrid* (X1)	0,674
Budaya Organisasi (X2)	0,702
Kinerja ASN (Y)	0,662
Kepuasan Kerja (Z)	0,667

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai tertinggi terdapat pada variabel budaya organisasi sebesar 0,702, sedangkan nilai terendah terdapat pada kinerja ASN sebesar 0,662. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada validitas diskriminan.

Validitas diskriminan diuji menggunakan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) untuk menilai kemampuan setiap konstruk dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai HTMT di bawah 0,90. Hasil pengujian validitas diskriminan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan berdasarkan HTMT

Hubungan Antarvariabel	Nilai HTMT
Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja	0,636
Budaya Organisasi – Kinerja ASN	0,728
Kepuasan Kerja – Kinerja ASN	0,756
Sistem Kerja *Hybrid* – Budaya Organisasi	0,481
Sistem Kerja *Hybrid* – Kepuasan Kerja	0,402
Sistem Kerja *Hybrid* – Kinerja ASN	0,665

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026).

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Nilai tertinggi sebesar 0,756 ditemukan pada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja ASN, sedangkan nilai terendah sebesar 0,402 terdapat pada hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, seluruh pasangan konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan ambang yang digunakan. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model memiliki keterbedaan empiris yang memadai.

Setelah validitas instrumen terpenuhi, pengujian dilanjutkan dengan evaluasi reliabilitas konstruk untuk mengetahui konsistensi internal indikator dalam mengukur setiap variabel. Reliabilitas dievaluasi berdasarkan nilai *Cronbach's alpha*, rho_A, dan *composite reliability*. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	*Composite Reliability*
Sistem Kerja *Hybrid* (X1)	0,939	0,944	0,949
Budaya Organisasi (X2)	0,957	0,959	0,963
Kinerja ASN (Y)	0,943	0,944	0,951
Kepuasan Kerja (Z)	0,944	0,946	0,952

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026).

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha*, rho_A, dan *composite reliability* di atas 0,70. Nilai *Cronbach's alpha* berkisar antara 0,939 dan 0,957, sedangkan nilai *composite reliability* berkisar antara 0,949 dan 0,963. Budaya organisasi

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

memiliki nilai reliabilitas tertinggi pada ketiga ukuran yang digunakan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas internal. Oleh karena itu, model pengukuran dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel endogen pada model penelitian. Kemampuan penjelasan model dinilai menggunakan koefisien determinasi atau R-Square (R^2) dan *Adjusted R-Square*. Dalam penelitian ini, variabel endogen terdiri atas kinerja ASN dan kepuasan kerja. Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R-Square	*Adjusted R-Square*
Kinerja ASN (Y)	0,707	0,694
Kepuasan Kerja (Z)	0,384	0,366

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026).

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-Square kinerja ASN sebesar 0,707 menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 70,7% variasi kinerja ASN dalam model. Adapun 29,3% sisanya berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Sementara itu, nilai R-Square kepuasan kerja sebesar 0,384 menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi menjelaskan 38,4% variasi kepuasan kerja, sedangkan 61,6% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Hasil ini memperlihatkan bahwa model memiliki proporsi kemampuan penjelasan yang lebih besar terhadap kinerja ASN dibandingkan terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Pengaruh Langsung Antarvariabel

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui arah, besaran, dan signifikansi hubungan antarvariabel sesuai dengan hipotesis penelitian. Pengujian mengacu pada nilai koefisien jalur (*original sample*), *t-statistic*, dan *p-value*. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Hubungan Antarvariabel	O	M	STDEV	*T-Statistic*	*P-Value*
Sistem Kerja *Hybrid* → Kinerja ASN	0,352	0,359	0,090	3,904	0,000
Budaya Organisasi → Kinerja ASN	0,276	0,271	0,104	2,660	0,008
Sistem Kerja *Hybrid* → Kepuasan Kerja	0,131	0,123	0,116	1,130	0,259
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,548	0,562	0,105	5,212	0,000
Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,409	0,405	0,109	3,746	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026).

Keterangan: O = *original sample*; M = *sample mean*; STDEV = *standard deviation*.

Hasil pengujian pada Tabel 5 menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan koefisien jalur sebesar 0,352 dan *t-statistic* sebesar 3,904. Nilai *p-value* yang ditampilkan sebesar 0,000 menunjukkan signifikansi pada tingkat $p < 0{,}001$. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan koefisien jalur sebesar 0,276, *t-statistic* sebesar 2,660, dan *p-value* sebesar 0,008. Dengan demikian, kedua variabel tersebut memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja ASN.

Pada hubungan dengan kepuasan kerja, sistem kerja *hybrid* memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,131, tetapi tidak signifikan secara statistik (*t-statistic* = 1,130; *p-value* = 0,259). Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,548, *t-statistic* sebesar 5,212, dan *p-value* yang ditampilkan sebesar 0,000 atau $p < 0{,}001$. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan koefisien jalur sebesar 0,409, *t-statistic* sebesar 3,746, dan *p-value* < 0,001. Secara keseluruhan, empat dari lima hubungan langsung yang diuji menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi dengan kinerja ASN. Pengujian ini berfokus pada signifikansi koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effects*), bukan hanya pada signifikansi pengaruh langsung masing-masing variabel. Hasil pengujian mediasi berdasarkan keluaran SmartPLS 3.0 disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Hubungan Tidak Langsung	O	M	STDEV	*T-Statistic*	*P-Value*
Sistem Kerja *Hybrid* → Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,053	0,048	0,049	1,082	0,280
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,224	0,228	0,082	2,748	0,006

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026).

Keterangan: O = *original sample*; M = *sample mean*; STDEV = *standard deviation*.

Berdasarkan Tabel 6, pengaruh tidak langsung sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,053, dengan *t-statistic* sebesar 1,082 dan *p-value* sebesar 0,280. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN. Hasil ini memperlihatkan bahwa meskipun sistem kerja *hybrid* berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, jalur pengaruh melalui kepuasan kerja tidak memperoleh dukungan statistik.

Sebaliknya, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,224, *t-statistic* sebesar 2,748, dan *p-value* sebesar 0,006. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN. Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja ASN juga signifikan, pola hasil ini konsisten dengan mediasi parsial, sepanjang koefisien pengaruh langsung yang digunakan berasal dari model yang sama dan pengujian mediasi telah dilakukan dengan prosedur yang sesuai.

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk memperjelas keseluruhan hasil pengujian, hubungan antarvariabel dirangkum berdasarkan arah koefisien dan signifikansi statistik. Ringkasan ini menunjukkan hubungan yang didukung oleh hasil analisis serta jalur pengaruh yang tidak signifikan.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hubungan Antarvariabel	Koefisien	*P-Value*	Keputusan
1	Sistem Kerja *Hybrid* → Kinerja ASN	0,352	< 0,001	Signifikan
2	Budaya Organisasi → Kinerja ASN	0,276	0,008	Signifikan
3	Sistem Kerja *Hybrid* → Kepuasan Kerja	0,131	0,259	Tidak signifikan
4	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,548	< 0,001	Signifikan
5	Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,409	< 0,001	Signifikan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

No.	Hubungan Antarvariabel	Koefisien	*P-Value*	Keputusan
6	Sistem Kerja *Hybrid* → Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,053	0,280	Mediasi tidak signifikan
7	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	0,224	0,006	Mediasi signifikan

Sumber: Diolah berdasarkan hasil analisis SmartPLS 3.0 (2026).

Tabel 7 memperlihatkan bahwa sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi sama-sama memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Namun, pola pengaruh keduanya melalui kepuasan kerja berbeda. Sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui variabel tersebut. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN, tetapi tidak terbukti menjadi mediator pada hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN.

Pembahasan

Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Kesehatan Kota Palembang, dengan koefisien jalur sebesar 0,352 dan *p-value* < 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki hubungan positif dengan kinerja ASN setelah hubungan antarvariabel dalam model penelitian diperhitungkan. Temuan ini sejalan dengan Rasulia et al. (2025), yang mengkaji pengaruh model kerja *hybrid* terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero), termasuk peran pengelolaan kerja jarak jauh dan pemantauan yang efektif. Kesamaan tersebut memperkuat relevansi pengaturan kerja yang fleksibel untuk dikaji sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai, meskipun karakteristik pekerjaan pada perusahaan dan instansi pemerintahan tidak sepenuhnya sama.

Dalam konteks Dinas Kesehatan Kota Palembang, hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid* dapat mendukung pelaksanaan tugas apabila pengaturan kerja tetap memperhatikan target, pembagian tanggung jawab, koordinasi, dan pemantauan hasil. Fleksibilitas lokasi kerja perlu diimbangi dengan mekanisme komunikasi dan pelaporan yang jelas agar pekerjaan tetap berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini relevan dengan pembahasan Rumahorbo et al. (2025) mengenai efektivitas sistem kerja *hybrid* dalam administrasi pemerintahan serta Fuadi et al. (2026) mengenai tantangan koordinasi dan produktivitas tim dalam penerapan sistem tersebut pada instansi pemerintah di Indonesia.

Meskipun demikian, pengaruh positif yang ditemukan tidak dapat dimaknai bahwa seluruh bentuk penerapan kerja *hybrid* pasti meningkatkan kinerja. Penelitian ini menguji hubungan antarvariabel berdasarkan persepsi responden dan model statistik, bukan membandingkan kinerja sebelum dan sesudah penerapan sistem kerja *hybrid*. Oleh karena itu, implikasi utamanya adalah perlunya pengelolaan pola kerja yang sesuai dengan karakteristik tugas ASN, terutama dengan memastikan bahwa fleksibilitas tidak mengurangi kesinambungan pelayanan, ketepatan waktu, efektivitas, dan akuntabilitas pekerjaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan koefisien jalur sebesar 0,276 dan *p-value* sebesar 0,008. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja dalam model penelitian. Hasil

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

tersebut sejalan dengan Kuswati (2020), yang membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi menyediakan nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi acuan pegawai dalam memahami tanggung jawab serta menjalankan pekerjaan. Dalam organisasi pemerintahan, kesamaan pemahaman mengenai tujuan, standar kerja, dan tanggung jawab diperlukan agar pelaksanaan tugas antarpegawai dan antarbagian dapat berlangsung secara terarah.

Pengukuran budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada dimensi adaptasi terhadap lingkungan eksternal (*external environment*) dan integrasi internal (*internal integration*) sebagaimana dibahas oleh Soelistya et al. (2022). Kedua dimensi tersebut memberikan kerangka untuk memahami pentingnya kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan sekaligus membangun koordinasi di dalam organisasi. Dalam pelaksanaan tugas ASN, kedua aspek tersebut relevan karena pencapaian kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan organisasi dan hubungan kerja antarpegawai.

Bagi Dinas Kesehatan Kota Palembang, hasil ini memberikan dasar untuk memperhatikan konsistensi penerapan nilai organisasi, kejelasan pembagian tugas, koordinasi antarbagian, dan tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan. Penguatan budaya organisasi juga perlu diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari, bukan hanya melalui aturan formal. Namun, karena pengujian dilakukan pada konstruk budaya organisasi secara keseluruhan, penelitian ini belum dapat memastikan dimensi mana yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja. Dengan demikian, pengembangan budaya kerja sebaiknya dilakukan secara menyeluruh dan dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan kebutuhan pelayanan publik.

Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,131 terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik (*t-statistic* = 1,130; *p-value* = 0,259). Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja tidak didukung oleh data penelitian. Temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan positif antara pengaturan kerja dan kepuasan kerja belum cukup kuat untuk disimpulkan berlaku pada ASN yang diteliti. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja tidak harus diikuti oleh hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Salah satu kemungkinan penjelasannya adalah bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan fleksibilitas lokasi kerja, tetapi juga mencakup penilaian terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja (Indrasari, 2017). Perubahan lokasi kerja mungkin memberikan manfaat tertentu, tetapi belum tentu mengubah aspek-aspek lain yang membentuk pengalaman kerja ASN. Selain itu, penerapan sistem kerja *hybrid* dapat menghadirkan kebutuhan koordinasi dan komunikasi yang berbeda, terutama ketika pekerjaan memerlukan interaksi langsung atau penyelesaian tugas secara bersama-sama. Santillan et al. (2023) membahas model kerja *hybrid* dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan pegawai, sedangkan Kurniawan dan Nugroho (2024) mengkaji hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kajian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pengaturan kerja dan kepuasan perlu dipahami dengan mempertimbangkan konteks serta faktor lain yang menyertainya.

Namun, penelitian ini tidak menguji secara terpisah pengaruh fleksibilitas waktu, intensitas koordinasi, beban kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan ASN. Karena itu, faktor-faktor tersebut hanya dapat dipertimbangkan sebagai kemungkinan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

penjelasan, bukan sebagai penyebab yang telah dibuktikan oleh penelitian ini. Secara praktis, Dinas Kesehatan Kota Palembang perlu mengevaluasi pengalaman kerja ASN secara lebih menyeluruh dan tidak mengasumsikan bahwa perubahan pola kerja dengan sendirinya akan meningkatkan kepuasan. Evaluasi dapat diarahkan pada kejelasan tugas, dukungan pimpinan, kelancaran komunikasi, serta kesesuaian pengaturan kerja dengan kebutuhan masing-masing unit.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,548 dan *p-value* < 0,001. Di antara dua variabel independen yang diuji terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi menunjukkan koefisien jalur yang lebih besar daripada sistem kerja *hybrid*. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang relatif lebih kuat dengan kepuasan kerja dalam model penelitian, meskipun perbedaan koefisien tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan adanya perbedaan pengaruh yang signifikan secara statistik.

Temuan ini sejalan dengan Surya dan Wijaya (2020), yang mengkaji hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Kurniati et al. (2025) juga membahas hubungan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian Anjeli et al. (2024) turut relevan karena mengkaji budaya organisasi dan motivasi dalam hubungannya dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Secara bersama-sama, kajian tersebut memberikan konteks bahwa pengalaman kerja pegawai perlu dipahami dengan memperhatikan lingkungan organisasi, nilai yang diterapkan, dan hubungan antaranggota.

Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi yang dipahami dan diterapkan secara konsisten dapat memberikan acuan bagi ASN dalam melaksanakan tugas, berkomunikasi, dan membangun hubungan kerja. Kejelasan norma, koordinasi yang baik, dan kesesuaian antara nilai organisasi dengan praktik sehari-hari berpotensi mendukung penilaian positif pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Akan tetapi, hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa setiap unsur budaya organisasi memiliki kontribusi yang sama terhadap kepuasan kerja. Pengujian lanjutan diperlukan apabila organisasi ingin mengetahui aspek budaya tertentu yang paling berkaitan dengan pengalaman kerja ASN.

Implikasi praktisnya, penguatan budaya organisasi perlu diwujudkan melalui komunikasi internal yang terbuka, konsistensi pelaksanaan aturan, kejelasan tanggung jawab, dan dukungan pimpinan. Langkah tersebut perlu disertai evaluasi terhadap kondisi kerja yang dirasakan pegawai agar penguatan budaya tidak berhenti pada penyampaian nilai secara formal. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dikelola sebagai bagian dari upaya membangun lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas sekaligus kepuasan ASN.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan koefisien jalur sebesar 0,409 dan *p-value* < 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja ASN dalam model penelitian. Temuan tersebut sejalan dengan Lerebulan (2022), yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Papua. Andoyo et al. (2023) juga membahas hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dan profesionalisme editor jurnal ilmiah. Walaupun konteks kedua penelitian tersebut berbeda dengan instansi yang diteliti, keduanya memberikan rujukan yang relevan untuk membahas keterkaitan pengalaman kerja dan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja sebagaimana mengacu pada Indrasari

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

(2017). Cakupan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian yang melibatkan berbagai aspek pengalaman pegawai, bukan semata-mata imbalan finansial. Dalam lingkungan pemerintahan, kejelasan tugas, hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, serta kesempatan pengembangan dapat menjadi bagian dari pengalaman yang dinilai pegawai ketika menjalankan tanggung jawabnya.

Bagi Dinas Kesehatan Kota Palembang, hasil ini mengindikasikan bahwa pengelolaan kinerja perlu disertai perhatian terhadap kondisi kerja dan pengalaman ASN. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui supervisi yang mendukung, komunikasi yang jelas, pembagian tugas yang sesuai, serta hubungan kerja yang profesional. Meski demikian, hasil penelitian ini hanya menunjukkan pengaruh konstruk kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja. Penelitian ini belum mengidentifikasi dimensi kepuasan kerja yang paling dominan ataupun membuktikan bahwa setiap dimensi memiliki pengaruh yang sama. Oleh sebab itu, evaluasi kepuasan ASN sebaiknya dilakukan secara berkala agar kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang ditemukan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Sistem Kerja *Hybrid* dan Kinerja ASN

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN. Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,053 memiliki *t-statistic* sebesar 1,082 dan *p-value* sebesar 0,280. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Temuan ini konsisten dengan hasil pengujian jalur langsung yang menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja dalam model penelitian ini tidak dapat dijelaskan melalui jalur mediasi kepuasan kerja yang diuji. Dengan kata lain, hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja tidak harus berlangsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, hasil ini tidak berarti bahwa kepuasan kerja tidak penting bagi kinerja ASN, sebab jalur kepuasan kerja terhadap kinerja tetap menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini justru memperlihatkan bahwa peran suatu variabel dapat berbeda bergantung pada hubungan yang diuji dalam model.

Secara praktis, pengelolaan sistem kerja *hybrid* perlu berfokus pada kesesuaian pola kerja dengan karakteristik tugas, kejelasan target, koordinasi, pembagian tanggung jawab, dan pemantauan hasil kerja. Pengaturan tersebut perlu dirancang agar ASN tetap dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang berlaku, baik ketika bekerja di kantor maupun di luar kantor. Sementara itu, kepuasan kerja tetap perlu diperhatikan sebagai aspek pengelolaan sumber daya manusia, tetapi tidak dapat diposisikan sebagai mekanisme perantara yang terbukti menjelaskan hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja berdasarkan hasil penelitian ini.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja ASN

Berbeda dengan sistem kerja *hybrid*, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN. Hasil pengujian menunjukkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,224, dengan *t-statistic* sebesar 2,748 dan *p-value* sebesar 0,006. Pada saat yang sama, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja ASN juga positif dan signifikan, dengan koefisien sebesar 0,276 dan *p-value* sebesar 0,008. Pola ini konsisten dengan mediasi parsial, yaitu hubungan budaya organisasi dengan kinerja ditemukan melalui jalur langsung maupun jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan kinerja ASN bukan hanya melalui hubungan langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara dalam model. Budaya organisasi memberikan acuan mengenai nilai, norma, dan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

perilaku kerja, sedangkan kepuasan kerja merepresentasikan penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Ketika kedua aspek tersebut dipertimbangkan secara bersamaan, hasil penelitian memperlihatkan adanya jalur tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan kajian Surya dan Wijaya (2020) mengenai hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja serta Anjeli et al. (2024) mengenai keterkaitan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Dalam konteks Dinas Kesehatan Kota Palembang, hasil ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi perlu berjalan bersama dengan upaya memperbaiki pengalaman kerja ASN. Organisasi dapat memperhatikan konsistensi penerapan nilai kerja, komunikasi internal, dukungan supervisi, dan hubungan profesional antarpegawai. Penguatan budaya yang hanya berorientasi pada aturan formal berpotensi kurang memadai apabila tidak diikuti dengan perhatian terhadap bagaimana pegawai mengalami dan menilai lingkungan kerjanya.

Walaupun demikian, mediasi yang signifikan tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti pasti bahwa perubahan budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan kinerja dalam setiap kondisi. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif korelasional, sehingga interpretasi tetap dibatasi pada hubungan statistik yang ditemukan dalam model dan karakteristik responden yang diteliti. Penelitian berikutnya dapat memperdalam analisis dengan menguji dimensi budaya organisasi dan kepuasan kerja secara lebih spesifik untuk memperoleh penjelasan yang lebih terperinci mengenai mekanisme hubungan tersebut.

Implikasi Umum Hasil Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan perbedaan pola hubungan sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang. Sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak terbukti memengaruhi kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, serta memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berkaitan dengan kinerja melalui pola hubungan yang tidak sama.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi Dinas Kesehatan Kota Palembang untuk mengelola sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi melalui pendekatan yang saling melengkapi. Sistem kerja *hybrid* perlu ditata berdasarkan karakteristik pekerjaan, kebutuhan koordinasi, kejelasan target, dan pemantauan hasil. Sementara itu, penguatan budaya organisasi perlu diarahkan pada konsistensi nilai kerja, komunikasi, tanggung jawab, serta hubungan antarpegawai, dengan tetap memperhatikan kepuasan kerja ASN. Pendekatan tersebut sejalan dengan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif sebagaimana dibahas oleh Novitasari et al. (2025) dan Safila dan Andini (2025).

Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja menjelaskan 70,7% variasi kinerja ASN dalam model, sedangkan sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi menjelaskan 38,4% variasi kepuasan kerja. Dengan demikian, masih terdapat variasi pada kedua variabel endogen yang berkaitan dengan faktor di luar model penelitian. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel tambahan yang relevan, memperluas cakupan responden, dan membandingkan karakteristik unit kerja untuk memahami lebih jauh hubungan antara pengaturan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja ASN. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada temuan bahwa kepuasan kerja

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

berperan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN, tetapi tidak terbukti memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN.
ntuk disimpulkan berlaku pada ASN yang diteliti. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja tidak harus diikuti oleh hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Salah satu kemungkinan penjelasannya adalah bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan fleksibilitas lokasi kerja, tetapi juga mencakup penilaian terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja (Indrasari, 2017). Perubahan lokasi kerja mungkin memberikan manfaat tertentu, tetapi belum tentu mengubah aspek-aspek lain yang membentuk pengalaman kerja ASN. Selain itu, penerapan sistem kerja *hybrid* dapat menghadirkan kebutuhan koordinasi dan komunikasi yang berbeda, terutama ketika pekerjaan memerlukan interaksi langsung atau penyelesaian tugas secara bersama-sama. Santillan et al. (2023) membahas model kerja *hybrid* dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan pegawai, sedangkan Kurniawan dan Nugroho (2024) mengkaji hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kajian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pengaturan kerja dan kepuasan perlu dipahami dengan mempertimbangkan konteks serta faktor lain yang menyertainya.

Namun, penelitian ini tidak menguji secara terpisah pengaruh fleksibilitas waktu, intensitas koordinasi, beban kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan ASN. Karena itu, faktor-faktor tersebut hanya dapat dipertimbangkan sebagai kemungkinan penjelasan, bukan sebagai penyebab yang telah dibuktikan oleh penelitian ini. Secara praktis, Dinas Kesehatan Kota Palembang perlu mengevaluasi pengalaman kerja ASN secara lebih menyeluruh dan tidak mengasumsikan bahwa perubahan pola kerja dengan sendirinya akan meningkatkan kepuasan. Evaluasi dapat diarahkan pada kejelasan tugas, dukungan pimpinan, kelancaran komunikasi, serta kesesuaian pengaturan kerja dengan kebutuhan masing-masing unit.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,548 dan *p-value* < 0,001. Di antara dua variabel independen yang diuji terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi menunjukkan koefisien jalur yang lebih besar daripada sistem kerja *hybrid*. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang relatif lebih kuat dengan kepuasan kerja dalam model penelitian, meskipun perbedaan koefisien tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan adanya perbedaan pengaruh yang signifikan secara statistik.

Temuan ini sejalan dengan Surya dan Wijaya (2020), yang mengkaji hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Kurniati et al. (2025) juga membahas hubungan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian Anjeli et al. (2024) turut relevan karena mengkaji budaya organisasi dan motivasi dalam hubungannya dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Secara bersama-sama, kajian tersebut memberikan konteks bahwa pengalaman kerja pegawai perlu dipahami dengan memperhatikan lingkungan organisasi, nilai yang diterapkan, dan hubungan antaranggota.

Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi yang dipahami dan diterapkan secara konsisten dapat memberikan acuan bagi ASN dalam melaksanakan tugas, berkomunikasi, dan membangun hubungan kerja. Kejelasan norma, koordinasi yang baik, dan kesesuaian antara nilai organisasi dengan praktik sehari-hari berpotensi mendukung penilaian positif pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Akan tetapi, hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa setiap

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

unsur budaya organisasi memiliki kontribusi yang sama terhadap kepuasan kerja. Pengujian lanjutan diperlukan apabila organisasi ingin mengetahui aspek budaya tertentu yang paling berkaitan dengan pengalaman kerja ASN.

Implikasi praktisnya, penguatan budaya organisasi perlu diwujudkan melalui komunikasi internal yang terbuka, konsistensi pelaksanaan aturan, kejelasan tanggung jawab, dan dukungan pimpinan. Langkah tersebut perlu disertai evaluasi terhadap kondisi kerja yang dirasakan pegawai agar penguatan budaya tidak berhenti pada penyampaian nilai secara formal. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dikelola sebagai bagian dari upaya membangun lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas sekaligus kepuasan ASN.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dengan koefisien jalur sebesar 0,409 dan *p-value* < 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja ASN dalam model penelitian. Temuan tersebut sejalan dengan Lerebulan (2022), yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Papua. Andoyo et al. (2023) juga membahas hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dan profesionalisme editor jurnal ilmiah. Walaupun konteks kedua penelitian tersebut berbeda dengan instansi yang diteliti, keduanya memberikan rujukan yang relevan untuk membahas keterkaitan pengalaman kerja dan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja sebagaimana mengacu pada Indrasari (2017). Cakupan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian yang melibatkan berbagai aspek pengalaman pegawai, bukan semata-mata imbalan finansial. Dalam lingkungan pemerintahan, kejelasan tugas, hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, serta kesempatan pengembangan dapat menjadi bagian dari pengalaman yang dinilai pegawai ketika menjalankan tanggung jawabnya.

Bagi Dinas Kesehatan Kota Palembang, hasil ini mengindikasikan bahwa pengelolaan kinerja perlu disertai perhatian terhadap kondisi kerja dan pengalaman ASN. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui supervisi yang mendukung, komunikasi yang jelas, pembagian tugas yang sesuai, serta hubungan kerja yang profesional. Meski demikian, hasil penelitian ini hanya menunjukkan pengaruh konstruk kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja. Penelitian ini belum mengidentifikasi dimensi kepuasan kerja yang paling dominan ataupun membuktikan bahwa setiap dimensi memiliki pengaruh yang sama. Oleh sebab itu, evaluasi kepuasan ASN sebaiknya dilakukan secara berkala agar kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang ditemukan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Sistem Kerja *Hybrid* dan Kinerja ASN

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN. Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,053 memiliki *t-statistic* sebesar 1,082 dan *p-value* sebesar 0,280. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Temuan ini konsisten dengan hasil pengujian jalur langsung yang menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja dalam model penelitian ini tidak dapat dijelaskan melalui jalur mediasi kepuasan kerja yang diuji. Dengan kata lain, hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja tidak harus berlangsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, hasil ini tidak berarti bahwa kepuasan kerja tidak

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

penting bagi kinerja ASN, sebab jalur kepuasan kerja terhadap kinerja tetap menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini justru memperlihatkan bahwa peran suatu variabel dapat berbeda bergantung pada hubungan yang diuji dalam model.

Secara praktis, pengelolaan sistem kerja *hybrid* perlu berfokus pada kesesuaian pola kerja dengan karakteristik tugas, kejelasan target, koordinasi, pembagian tanggung jawab, dan pemantauan hasil kerja. Pengaturan tersebut perlu dirancang agar ASN tetap dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang berlaku, baik ketika bekerja di kantor maupun di luar kantor. Sementara itu, kepuasan kerja tetap perlu diperhatikan sebagai aspek pengelolaan sumber daya manusia, tetapi tidak dapat diposisikan sebagai mekanisme perantara yang terbukti menjelaskan hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja berdasarkan hasil penelitian ini.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja ASN

Berbeda dengan sistem kerja *hybrid*, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN. Hasil pengujian menunjukkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,224, dengan *t-statistic* sebesar 2,748 dan *p-value* sebesar 0,006. Pada saat yang sama, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja ASN juga positif dan signifikan, dengan koefisien sebesar 0,276 dan *p-value* sebesar 0,008. Pola ini konsisten dengan mediasi parsial, yaitu hubungan budaya organisasi dengan kinerja ditemukan melalui jalur langsung maupun jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan kinerja ASN bukan hanya melalui hubungan langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara dalam model. Budaya organisasi memberikan acuan mengenai nilai, norma, dan perilaku kerja, sedangkan kepuasan kerja merepresentasikan penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Ketika kedua aspek tersebut dipertimbangkan secara bersamaan, hasil penelitian memperlihatkan adanya jalur tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan kajian Surya dan Wijaya (2020) mengenai hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja serta Anjeli et al. (2024) mengenai keterkaitan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Dalam konteks Dinas Kesehatan Kota Palembang, hasil ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi perlu berjalan bersama dengan upaya memperbaiki pengalaman kerja ASN. Organisasi dapat memperhatikan konsistensi penerapan nilai kerja, komunikasi internal, dukungan supervisi, dan hubungan profesional antarpegawai. Penguatan budaya yang hanya berorientasi pada aturan formal berpotensi kurang memadai apabila tidak diikuti dengan perhatian terhadap bagaimana pegawai mengalami dan menilai lingkungan kerjanya.

Walaupun demikian, mediasi yang signifikan tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti pasti bahwa perubahan budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan kinerja dalam setiap kondisi. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif korelasional, sehingga interpretasi tetap dibatasi pada hubungan statistik yang ditemukan dalam model dan karakteristik responden yang diteliti. Penelitian berikutnya dapat memperdalam analisis dengan menguji dimensi budaya organisasi dan kepuasan kerja secara lebih spesifik untuk memperoleh penjelasan yang lebih terperinci mengenai mekanisme hubungan tersebut.

Implikasi Umum Hasil Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan perbedaan pola hubungan sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang. Sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak terbukti memengaruhi kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, serta memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berkaitan dengan kinerja melalui pola hubungan yang tidak sama.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi Dinas Kesehatan Kota Palembang untuk mengelola sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi melalui pendekatan yang saling melengkapi. Sistem kerja *hybrid* perlu ditata berdasarkan karakteristik pekerjaan, kebutuhan koordinasi, kejelasan target, dan pemantauan hasil. Sementara itu, penguatan budaya organisasi perlu diarahkan pada konsistensi nilai kerja, komunikasi, tanggung jawab, serta hubungan antarpegawai, dengan tetap memperhatikan kepuasan kerja ASN. Pendekatan tersebut sejalan dengan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif sebagaimana dibahas oleh Novitasari et al. (2025) dan Safila dan Andini (2025).

Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja menjelaskan 70,7% variasi kinerja ASN dalam model, sedangkan sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi menjelaskan 38,4% variasi kepuasan kerja. Dengan demikian, masih terdapat variasi pada kedua variabel endogen yang berkaitan dengan faktor di luar model penelitian. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel tambahan yang relevan, memperluas cakupan responden, dan membandingkan karakteristik unit kerja untuk memahami lebih jauh hubungan antara pengaturan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja ASN. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada temuan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN, tetapi tidak terbukti memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi memiliki peran yang berbeda dalam mendukung kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang. Sistem kerja *hybrid* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, tetapi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN maupun kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid* perlu diarahkan pada kelancaran pelaksanaan tugas dan pencapaian target, sedangkan budaya organisasi perlu diperkuat untuk mendukung kinerja sekaligus membangun pengalaman kerja yang memuaskan bagi ASN.

Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja ASN, tetapi tidak memediasi hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja ASN. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi bagian penting dalam menjelaskan keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja, sedangkan hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja dalam model ini lebih terlihat melalui pengaruh langsungnya. Secara praktis, Dinas Kesehatan Kota Palembang perlu memperkuat budaya kerja yang mendukung koordinasi, komunikasi, tanggung jawab, dan hubungan kerja yang baik, disertai pengelolaan sistem kerja *hybrid* yang jelas dan terukur. Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan faktor lain di luar model yang mungkin berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja ASN, serta menguji penerapan sistem kerja *hybrid* dalam konteks tugas dan kebutuhan pelayanan pemerintahan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Andoyo, A., Sholihah, Q., & Hidayati, F. (2023). Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dan profesionalisme dengan kinerja editor jurnal ilmiah (Studi editor jurnal ilmiah di

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

Universitas Negeri Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP), 6*(1), 16–21. https://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/1618/504

Anjeli Ainon, Rusma, S., Ivon, J., & Rusdi. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Dunia Barusa Meulaboh. *Cendekia Inovatif dan Berbudaya, 1*(3), 342–356. https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.297

Da Silva, F. P., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., Ribeiro, J., & Tigre, F. B. (2026). The meaning of job satisfaction in a remote work environment. *European Journal of Innovation Management, 29*(4), 1181–1209. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2025-0673

Fuadi, M. H., Widiyanti, R. D., Saqi, S. N. A., Ayudya, N., & Ayunadia, W. (2026). Tantangan koordinasi dan produktivitas tim dalam penerapan sistem kerja hybrid: Kajian literatur pada instansi pemerintahan di Indonesia. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 4*(2), 4963–4976. https://doi.org/10.69693/ijim.v4i2.927

Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris*. Yoga Pratama.

Gunistiyo, Noviany, D. R., & Prihadi, D. (2024). *Metodologi penelitian modern: Panduan SmartPLS yang praktis untuk peneliti (dilengkapi dengan studi kasus)*. Badan Penerbit Universitas Pancasakti Tegal.

Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: An illustration in modeling retailer choice. *Business Research, 12*(1), 115–142. https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4

Haryono, S. (2015). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS*. PT Intermedia Personalia Utama.

Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan*. Indomedia Pustaka.

Kurniati, K. C., Kurniawan, I. S., & Syafwan Lysander, M. A. (2025). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 6*(3), 2289–2296. https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4641

Kurniawan, A. A., & Nugroho, Y. A. B. (2024). Pengaruh sistem kerja hybrid terhadap job satisfaction dengan motivasi kerja sebagai mediasi: Studi pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan. *Prosiding Working Papers Series in Management, 16*(2), 180–191. https://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/WPM/article/view/6526

Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3*(1), 296–302. https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761

Lerebulan, S. L. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 14*(1), 152–159. https://doi.org/10.55049/jeb.v14i1.190

Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2026). *Surat Edaran Nomor 800.1.5/3349/SJ tentang transformasi budaya kerja aparatur sipil negara di lingkungan pemerintah daerah*.

Novitasari, D., Nasution, D. T., Pratikno, G. E., & Fauzi, A. (2025). Transformasi manajemen SDM ASN di era digital: Kajian literatur atas kompetensi digital, sistem merit, dan gaya

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644

kepemimpinan. *Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6*(6). https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6

Presiden Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang perubahan kedelapan belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang peraturan gaji pegawai negeri sipil*.

Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan hybrid working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 15*(3), 336–347. https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303

Rasulia, F., Noermijati, & Kurniawati, D. T. (2025). The influence of hybrid working model on employee performance with the mediation of remote management and effective monitoring: Study at PT PLN (Persero). *International Journal of Research in Business and Social Science, 14*(3), 53–59. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4127

Rumahorbo, G. M., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis efektivitas sistem kerja hybrid dalam administrasi pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi, 2*(4), 86–95. https://doi.org/10.61722/jrme.v2i4.5284

Safila, E., & Andini, F. F. (2025). Transformasi manajemen sumber daya manusia di era Revolusi Industri 4.0: Kajian pustaka. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan, 6*(4). https://doi.org/10.53697/emak.v6i4.3042

Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the impact of a hybrid work model on job execution, work-life balance, and employee satisfaction in a technology company. *Journal of Business and Management Studies, 5*(6), 13–38. https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.6.2

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.

Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya organisasi dalam praktik*. Nizamia Learning Center.

Surya, M. I., & Wijaya, O. H. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di PT. Planet Selancar Mandiri di Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 2*(4), 1044–1050. https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9889

Suzana, D., & Siagian, H. (2022). Dampak work from home, work from office, dan hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan. *Journal of Telenursing (JOTING), 4*(2), 546–553. https://doi.org/10.31539/joting.v4i2.4230

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15644