

HUBUNGAN REMUNERASI DAN BUDAYA KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA TENAGA KESEHATAN DI RUMAH SAKIT

Hari Basuki¹

Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia

e-mail: 1harbassyanmed@gmail.com

Abstract

Job satisfaction among healthcare workers constitutes a critical determinant of hospital service quality, as it is closely associated with employee performance, organizational commitment, and workforce sustainability. Remuneration and organizational culture are widely recognized as key factors influencing job satisfaction; however, empirical evidence in hospital settings remains fragmented and inconsistent. This study aims to systematically synthesize existing empirical findings regarding the relationship between remuneration, organizational culture, and job satisfaction among healthcare workers in hospitals through a Systematic Literature Review (SLR). Relevant studies were identified from Google Scholar, Garuda, and ScienceDirect using keywords related to remuneration or compensation, organizational culture, and job satisfaction. Selected articles were analyzed and synthesized using a narrative approach. The findings indicate that remuneration is significantly associated with job satisfaction, particularly when remuneration systems are perceived as fair, transparent, and performance-based. In addition, a positive organizational culture, characterized by professionalism, fairness, collaboration, and open communication, contributes to job satisfaction both directly and indirectly, primarily through motivation and organizational commitment. These results underscore the importance of aligning equitable remuneration policies with the strengthening of organizational culture to enhance healthcare workers' job satisfaction and improve hospital service quality.

Keywords : *Remuneration, Organizational Culture, Job Satisfaction, Healthcare Workers, Hospital*

Abstrak

Kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan determinan penting dalam menjaga mutu pelayanan rumah sakit karena berhubungan erat dengan kinerja, komitmen organisasi, serta keberlanjutan sumber daya manusia. Remunerasi dan budaya kerja

sering diidentifikasi sebagai faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, namun hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang beragam dan belum terintegrasi secara sistematis, khususnya dalam konteks rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis secara sistematis bukti empiris mengenai hubungan remunerasi dan budaya kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelusuran literatur dilakukan pada basis data Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect dengan menggunakan kata kunci terkait remunerasi atau kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Artikel yang terpilih dianalisis dan disintesis secara naratif. Hasil kajian menunjukkan bahwa remunerasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, terutama apabila sistem yang diterapkan dipersepsikan adil, transparan, dan berbasis kinerja. Selain itu, budaya kerja yang positif, ditandai oleh profesionalisme, keadilan, kolaborasi, dan komunikasi terbuka, berkontribusi terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui penguatan motivasi dan komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi kebijakan remunerasi yang adil dengan penguatan budaya kerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan dan mutu pelayanan rumah sakit.

Kata Kunci : *Remunerasi, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Tenaga Kesehatan, Rumah Sakit*

Accepted: 13 January 2026	Reviewed: 23 January 2026	Published: 31 May 2026
------------------------------	------------------------------	---------------------------

A. Pendahuluan

Kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan indikator strategis dalam menjaga mutu pelayanan rumah sakit, mengingat keterkaitannya dengan kinerja individu, komitmen organisasi, serta tingkat retensi tenaga kerja. Keberlanjutan mutu pelayanan kesehatan sangat bergantung pada stabilitas dan kualitas sumber daya manusia, sehingga kepuasan kerja menjadi aspek krusial dalam pengelolaan organisasi rumah sakit (Ficy et al., 2021) Menurut (Kurniawanto et al., 2022) kepuasan kerja tidak terbentuk secara tunggal, melainkan dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem manajemen sumber daya manusia, budaya kerja, serta sistem remunerasi yang diterapkan.

Remunerasi memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja tenaga kesehatan, tidak hanya sebagai kompensasi finansial, tetapi juga sebagai representasi nilai-nilai organisasi, seperti keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap kinerja (Wahyuhadi, 2022). Sistem remunerasi yang dikelola secara adil

dan proporsional cenderung meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks budaya kerja yang kondusif, yang ditandai oleh profesionalisme, kolaborasi, dan komunikasi terbuka, remunerasi dipersepsikan sebagai bentuk pengakuan organisasi atas kontribusi tenaga kesehatan, sehingga memperkuat rasa dihargai dan kepuasan kerja (Ainy & Sumardi, 2023).

Dalam lingkungan rumah sakit, kompensasi umumnya diwujudkan melalui sistem remunerasi yang dirancang sebagai mekanisme pemberian imbalan berdasarkan beban kerja, tanggung jawab, dan kinerja tenaga kesehatan. Berbagai penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja di rumah sakit, namun hasil yang diperoleh menunjukkan variasi temuan (Fitri et al., 2023). Sejumlah studi melaporkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama ketika dipersepsikan adil dan sebanding dengan beban kerja (Zaini, 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan sikap kerja positif dan kualitas pelayanan.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja serta faktor organisasi lainnya. (Mawardah, 2023) menemukan bahwa meskipun kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit, kekuatan pengaruh tersebut dipengaruhi oleh lingkungan kerja. (Widjaja, 2021) menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga berperan secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi (Rusvi, 2025) turut memperkuat temuan bahwa efektivitas remunerasi sangat bergantung pada persepsi keadilan dan transparansi dalam implementasinya.

Selain remunerasi, budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang berperan dalam membentuk perilaku dan sikap kerja pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma yang menjadi pedoman bersama dalam berpikir, bersikap, dan bertindak (Abd et al., 2025). (Prily, 2025) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dan berfungsi mengarahkan perilaku kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya bersifat simbolik, tetapi terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Sejalan dengan pandangan tersebut (Denada, 2025) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang diyakini dan dikembangkan dalam organisasi sehingga mampu mengarahkan perilaku individu. (Ridzwan, 2025) menambahkan bahwa budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang disepakati serta diterapkan secara konsisten

oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Budaya organisasi dengan demikian berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan anggota organisasi dalam visi dan pola kerja yang relatif seragam.

Budaya organisasi yang kuat dan positif terbukti memberikan dampak signifikan terhadap sikap dan perilaku pegawai. (Farzaher, 2025) menegaskan bahwa budaya yang menjunjung tinggi standar etika dan profesionalisme mampu meningkatkan identitas organisasi, komitmen, serta motivasi intrinsik pegawai. Dalam konteks rumah sakit, budaya organisasi yang berorientasi pada mutu pelayanan, kolaborasi, dan tanggung jawab profesional mendorong tenaga kesehatan untuk menampilkan kinerja yang optimal.

Temuan empiris juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. (Ayu et al., 2025) menemukan bahwa dimensi budaya organisasi, seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan kejelasan misi, berhubungan signifikan dengan kinerja organisasi. (Hoxha et al., 2024) menegaskan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi (*person-organization fit*) berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

Lebih lanjut, (Darajat, 2023) menjelaskan bahwa interaksi antara atasan dan bawahan membentuk pola komunikasi, harapan, dan asumsi yang menjadi bagian dari budaya organisasi. Interaksi yang dilandasi oleh kepercayaan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan (Burhanuddin Basri, 2022). Lingkungan kerja semacam ini penting dalam mendorong kepuasan kerja dan kinerja yang produktif karena pegawai merasa aman secara psikologis, dihargai, serta memiliki kejelasan peran (Bambang, 2022).

Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan remunerasi dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja (Diyanto, 2022; Zainudin, 2022). Namun, perbedaan konteks organisasi rumah sakit, karakteristik responden, serta variasi pendekatan metodologis menyebabkan temuan yang ada belum mampu memberikan gambaran yang komprehensif dan terintegrasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu telaah sistematis untuk merangkum dan mensintesis hasil-hasil penelitian empiris yang relevan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan melakukan *Systematic Literature Review* terhadap studi ilmiah yang membahas hubungan remunerasi dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit.

B. Metode Penelitian

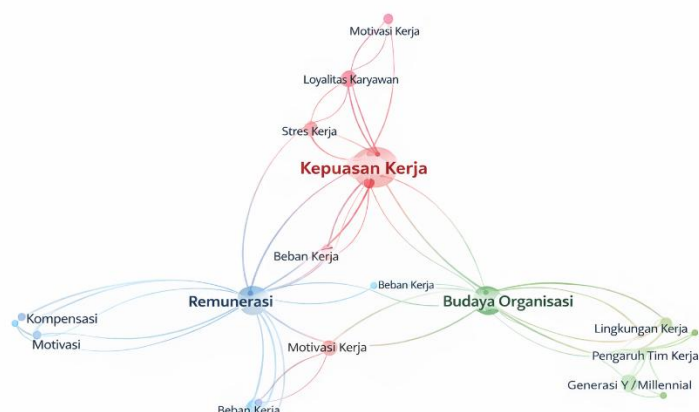
Materi yang digunakan dalam tinjauan literatur sistematis ini terdiri dari makalah penelitian yang diteliti bersama dengan data bibliometrik terkait, yang mencakup metrik seperti frekuensi publikasi dari waktu ke waktu dan di berbagai jurnal, jumlah kutipan, dan analisis ko-kemunculan kata kunci. Proses seleksi artikel penelitian yang membahas hubungan remunerasi dan budaya kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit. Artikel ditulis dengan menggunakan metode penelitian kualitatif serta juga studi kajian pustaka guna membantu juga mendapatkan banyak atau berbagai deskripsi melalui faktor-faktor yang mempengaruhi hasil variabel yang diteliti. Pada artikel penelitian ini langkah awal yang digunakan ialah mengumpulkan informasi dari literatur artikel jurnal online melalui *Google Scholar*, *Garuda*, dan *ScienceDirect*. Pada metode penelitian kualitatif dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul *Systematic Literature Review* (SLR), sebagai dasar perumusan hipotesis yang selanjutnya akan dijadikan dasar untuk melakukan perbandingan terhadap hasil riset terdahulu atau temuan-temuan yang tertuang didalam penelitian. Penelitian kualitatif ini ialah suatu penelitian yang mempunyai sifat yang eksploratif (Sugiyono., 2019).

1. Strategi Pencarian Literatur

Pencarian artikel menggunakan kombinasi kata kunci yang disesuaikan dengan variabel penelitian, meliputi remunerasi atau kompensasi atau *reward system*, budaya kerja atau budaya organisasi atau *organizational culture*, kepuasan kerja atau *job satisfaction*, tenaga kesehatan atau *health workers* atau *healthcare personnel*, serta rumah sakit atau *hospital*, guna memperoleh artikel yang representatif terhadap topik penelitian. Untuk menjaga relevansi dan kualitas, ditetapkan kriteria inklusi berupa artikel penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran yang membahas remunerasi atau kompensasi dan/atau budaya kerja dalam kaitannya dengan kepuasan kerja pada tenaga medis dan non-medis di rumah sakit, serta diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel berupa opini, editorial, atau tinjauan pustaka non-sistematis; penelitian yang tidak secara spesifik membahas konteks rumah sakit, artikel dengan metodologi yang tidak jelas; serta publikasi ganda dari penelitian yang sama (Sugiyono., 2019).

2. Analisis Bibliometrik (*VOSviewer*)

Gambar 1. Analisis Bibliometrik (*Vosviewer*)



Analisis yang lebih mendalam, seperti yang digambarkan pada gambar jejaring konsep, menunjukkan hubungan utama antara remunerasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit. Dalam grafik tersebut, setiap kata kunci direpresentasikan sebagai simpul, sedangkan garis penghubung (tepi) menggambarkan kekuatan hubungan antarkonsep; semakin tebal garis, semakin kuat keterkaitannya. Terlihat bahwa remunerasi berasosiasi erat dengan kompensasi, motivasi, dan beban kerja, yang selanjutnya memengaruhi kepuasan kerja melalui persepsi keadilan imbalan dan beban tugas yang dirasakan. Budaya organisasi tampak terhubung kuat dengan lingkungan kerja, pengaruh tim kerja, serta karakteristik generasi (misalnya generasi Y/millennial), yang secara bersama-sama membentuk iklim kerja suportif dan pada akhirnya meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja. Di pusat jaringan, kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi kerja, stres kerja, beban kerja, dan loyalitas karyawan, menggambarkan bahwa tenaga kesehatan yang merasa dihargai secara materi dan bekerja dalam budaya organisasi yang positif cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, stres lebih terkendali, dan loyalitas yang lebih kuat terhadap institusi.

Hubungan-hubungan ini diidentifikasi melalui proses seleksi artikel penelitian yang membahas remunerasi dan budaya kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit, yang dilakukan secara sistematis dengan kriteria inklusi ketat (artikel empiris 2015-2025 tentang tenaga medis/non-medis di rumah sakit) dan tahapan identifikasi berdasarkan judul/abstrak/teks lengkap, memastikan hanya studi relevan yang diekstrak dan disintesis secara naratif. Pola hubungan ini sejalan dengan berbagai temuan penelitian yang menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang tepat dan budaya organisasi yang kondusif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja tenaga kesehatan.

Dalam proses seleksi artikel penelitian yang membahas hubungan remunerasi dan budaya kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit, sebanyak 28 artikel lolos kriteria inklusi ketat setelah tahap identifikasi judul/abstrak dan peninjauan teks lengkap dari total ratusan hasil pencarian awal di basis data Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect (Sugiyono., 2019).

3. Ringkasan Hasil Penelitian

Dalam proses seleksi artikel penelitian yang membahas hubungan remunerasi dan budaya kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit, sebanyak 28 artikel lolos kriteria inklusi ketat setelah tahap identifikasi judul/abstrak dan peninjauan teks lengkap dari total ratusan hasil pencarian awal di basis data Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect, Seluruh artikel tersebut memiliki relevansi terhadap fokus pembahasan, namun pada tabel berikut hanya ditampilkan 15 artikel sebagai sampel representatif untuk menjaga keterbacaan dan keteraturan penyajian data, mengingat tabel penuh berisi 28 artikel akan terlalu panjang dan sulit dianalisis secara efektif.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian

No.	Penulis	Metode	Temuan Utama
1	(Sugiarto & Zainal, 2024)	Kuantitatif (regresi)	Remunerasi meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja tenaga kesehatan.
2	(Jannah & Aminnudin, 2024)	Kuantitatif (regresi)	Budaya organisasi, remunerasi, dan msdm ramah lingkungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3	(Hernastiti & Sudarti, 2025)	Partial Least Square (PLS)	peningkatan remunerasi dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja fasilitator.
4	(Hati et al., 2024)	Partial Least Square (PLS)	Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja
5	(Yaqin, 2025)	Kuantitatif (regresi)	Pengembangan budaya kerja yang positif dan strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga kinerja organisasi dapat berkelanjutan.
6	(Faruk, 2025)	Partial Least Square (PLS)	Remunerasi terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja
7	(Harianto, Saudah, 2022)	Kuantitatif (regresi)	Budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap

			kepuasan kerja petugas kesehatan
8	(Soetisna, 2025)	Kualitatif	Rumah sakit disarankan meninjau ulang kebijakan remunerasi dengan menyusun formulasi insentif dan bonus yang lebih sesuai kondisi terkini serta melakukan sosialisasi dan evaluasi secara berkala.
9	(Pribadi, 2025)	Kualitatif	Studi ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat, perlu adanya pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek, bukan hanya remunerasi.
10	(Sugiarto & Zainal, 2024)	Kualitatif	Rumah sakit mengoptimalkan produktivitas tenaga kesehatan dengan meningkatkan sistem remunerasi yang transparan dan adil
11	(Albyn & Muhdar, 2025)	Kualitatif	Faktor utama yang mempengaruhi hubungan antara hubungan industrial dan remunerasi perawat di Indonesia
12	(Rahmadani et al., 2024)	Kualitatif	Rumah sakit perlu mengadopsi pendekatan holistik yang mencakup remunerasi yang adil, penghargaan terhadap kinerja
13	(Widodo et al., 2021)	Kuantitatif (regresi)	Budaya organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja
14	(Ghufron, 2023)	Kuantitatif (regresi)	Remunerasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan
15	(Supriyati, 2022)	Kuantitatif (regresi)	Budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja perawat.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Peran Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa remunerasi merupakan faktor ekstrinsik yang berperan signifikan dalam membentuk kepuasan kerja tenaga

kesehatan, terutama dalam konteks rumah sakit yang memiliki karakteristik beban kerja tinggi serta tuntutan profesional yang kompleks. Sebagian besar penelitian yang direview mengonfirmasi bahwa sistem remunerasi yang dipersepsikan adil, transparan, dan berbasis kinerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai rumah sakit.

Proses seleksi artikel dalam SLR ini dilakukan secara ketat: dari ratusan hasil pencarian awal di Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect, 100 artikel lolos screening judul/abstrak, 50 lolos *eligibility full-text*, dan akhirnya 28 artikel inklusi (gugur 122 di tahap awal, 100 di screening, 22 di full-text karena tidak spesifik rumah sakit, opini, atau duplikat). Hasil sintesis dari 28 studi empiris ini, yang didominasi metode kuantitatif, menunjukkan bahwa remunerasi sebagai faktor ekstrinsik berperan signifikan dalam membentuk kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit dengan beban kerja tinggi dan tuntutan profesional kompleks, terutama jika sistemnya adil, transparan, dan berbasis kinerja.

Penelitian oleh (Joni, 2023) menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai rumah sakit, yang selanjutnya berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja pegawai perempuan. Temuan ini mengindikasikan bahwa remunerasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi individu. Namun demikian, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa peningkatan remunerasi yang tidak diiringi dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja berpotensi menurunkan kinerja, sehingga remunerasi perlu dipahami sebagai bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi.

Hasil serupa ditemukan dalam penelitian (Ade, 2025; Aman-ullah et al., 2026; Fitri et al., 2023) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit. Dalam studi tersebut, kompensasi diposisikan sebagai faktor ekonomi yang secara langsung memengaruhi persepsi kepuasan kerja, berdampingan dengan budaya organisasi dan motivasi kerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa remunerasi memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja, terutama ketika sistem kompensasi dipersepsikan konsisten dan proporsional.

Temuan ini didukung oleh *Equity Theory* (Adams, 1965) yang menyatakan kepuasan kerja muncul ketika input (usaha/kinerja) seimbang dengan output (remunerasi), serta *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) di mana remunerasi adil memicu pertukaran sosial positif antara karyawan-organisasi. Dari 28 studi empiris yang terpilih setelah proses seleksi ketat, sebagian besar menggunakan metode kuantitatif menunjukkan pola konsisten, (Sugiarto & Zainal, 2024) dan (Faruk,

2025) menemukan remunerasi tingkatkan kinerja melalui kepuasan kerja (regresi/PLS), (Jannah & Aminnudin, 2024) dan (Hernastiti & Sudarti, 2025) mengonfirmasi pengaruh dengan budaya organisasi, (Joni, 2023) menyoroiti mediasi kinerja perempuan, (Ade, 2025; Aman-ullah et al., 2026; Fitri et al., 2023) semuanya melaporkan hubungan positif/signifikan dengan kompensasi, terutama bila adil dan transparan.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja bersifat kontekstual dan tidak berdiri sendiri. Efektivitas remunerasi sangat bergantung pada persepsi keadilan, transparansi, serta keterkaitannya dengan sistem motivasi dan lingkungan kerja. Dengan demikian, remunerasi lebih tepat diposisikan sebagai instrumen strategis yang mendukung kepuasan kerja apabila diimplementasikan secara terintegrasi dengan kebijakan sumber daya manusia lainnya.

2. Peran Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku serta persepsi tenaga kesehatan terhadap lingkungan kerja (Busro, 2018). Hasil *Systematic Literature Review* menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mekanisme tidak langsung.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku serta persepsi tenaga kesehatan terhadap lingkungan kerja (Busro, 2018; Prily, 2025; Denada, 2025). Hasil *Systematic Literature Review* dari 28 studi empiris (seleksi: ratusan awal → 100 judul/abstrak → 50 full-text → 28 inklusi) menunjukkan budaya organisasi berperan strategis dalam kepuasan kerja, langsung maupun tidak langsung, didukung *Organizational Culture Theory* (Schein, 2017) sebagai fondasi normatif dan model Denison-Mishra (1995) yang hubungkan dimensi budaya (keterlibatan, konsistensi) dengan efektivitas organisasi termasuk kepuasan.

Penelitian (Viloe, 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh nilai-nilai organisasi yang dirasakan dan diinternalisasi oleh tenaga kesehatan. Budaya kerja yang partisipatif, adil, dan mendukung terbukti mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil serupa ditemukan oleh (Shoaib, 2023) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga medis, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Dimensi budaya organisasi yang dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja meliputi inovasi serta pemahaman terhadap misi rumah sakit. Temuan ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai dan tujuan organisasi berperan penting dalam membangun keterikatan psikologis tenaga kesehatan terhadap pekerjaannya. Namun demikian, tidak seluruh penelitian menemukan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. (Kalsum, 2023) melaporkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi kerja justru memiliki pengaruh yang lebih dominan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks tertentu, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bersifat tidak langsung dan bekerja melalui faktor psikologis internal, seperti motivasi kerja.

Temuan ini didukung oleh 10 studi representatif yang konsisten menunjukkan peran strategis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit: Hati et al. (2024) melalui PLS menemukan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja via kepuasan kerja; Harianto & Saudah (2022) serta Yaqin (2025) dengan regresi mengonfirmasi budaya positif tingkatkan kepuasan dan kinerja berkelanjutan; Widodo et al. (2021) dan Supriyati (2022) menunjukkan dukungan langsung terhadap kinerja perawat; Viloe (2024) serta Shoaib (2023) membuktikan pengaruh positif langsung dan tidak langsung via komitmen organisasi yang terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan pegawai rumah sakit menurut Georgousopoulou et al. (2025), Lorina et al. (2024), serta Ayu et al. (2025) yang mengidentifikasi dimensi keterlibatan dan konsistensi sebagai pendorong utama. (Georgousopoulou et al., 2025; Lathiifa, 2022; Widarko, 2022). Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi normatif yang membentuk sikap dan persepsi kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja tenaga kesehatan, baik sebagai determinan langsung maupun sebagai faktor yang memperkuat pengaruh variabel lain, seperti motivasi kerja dan sistem remunerasi. Budaya kerja yang menekankan nilai keadilan, profesionalisme, inovasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai budaya dan praktik manajerial berpotensi melemahkan kepuasan kerja meskipun organisasi telah menyediakan sistem remunerasi yang formal.

3. Hubungan Remunerasi dan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan

Hasil *Systematic Literature Review* menunjukkan bahwa remunerasi dan budaya organisasi merupakan determinan penting kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit. Remunerasi memberikan dampak yang signifikan

terhadap kepuasan kerja terutama ketika sistem yang diterapkan dipersepsikan adil, transparan, dan berbasis kinerja. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* dan *Equity Theory*, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kontribusi dan imbalan serta persepsi keadilan dalam membentuk sikap kerja positif.

Namun demikian, pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja tidak bersifat langsung dan berdiri sendiri. Sejalan dengan *Two-Factor Theory* (Frederick Herzberg, Bernard Mausner, 1959), remunerasi lebih berfungsi sebagai faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan, sementara peningkatan kepuasan kerja yang berkelanjutan memerlukan dukungan faktor non-finansial, seperti lingkungan kerja dan pengembangan karier. Hal ini menjelaskan mengapa dalam beberapa studi kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi terhadap kinerja.

Selain remunerasi, budaya organisasi terbukti berperan dalam membentuk kepuasan kerja tenaga kesehatan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya kerja yang menekankan profesionalisme, keadilan, kolaborasi, dan komunikasi terbuka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperkuat persepsi positif terhadap organisasi (Yosef Estrada, 2024). Namun, dalam konteks tertentu, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa remunerasi dan budaya organisasi bersifat saling melengkapi. Sistem remunerasi yang adil akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja apabila didukung oleh budaya organisasi yang konsisten dan terinternalisasi dalam praktik manajerial (Zainudin, 2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja tenaga kesehatan perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor ekonomi dan non-ekonomi dalam sistem manajemen sumber daya manusia rumah sakit.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan remunerasi dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja, kajian yang secara simultan mengintegrasikan kedua faktor tersebut dalam konteks rumah sakit masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menempatkan remunerasi dan budaya organisasi sebagai variabel yang berdiri sendiri, sehingga belum memberikan gambaran utuh mengenai interaksi keduanya dalam membentuk kepuasan kerja tenaga kesehatan (Jannah & Aminuddin, 2024; Meilinda et al., 2021).

Selain itu, penelitian yang ada masih didominasi oleh desain potong lintang dengan fokus pada hubungan langsung, sehingga peran variabel mediasi dan moderasi seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan persepsi keadilan belum dieksplorasi secara mendalam. Keterbatasan studi longitudinal juga menyebabkan pemahaman mengenai dampak jangka panjang penerapan sistem remunerasi dan

internalisasi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja masih belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang mengintegrasikan remunerasi dan budaya organisasi dalam satu kerangka analisis yang komprehensif, khususnya pada konteks rumah sakit daerah. manusia yang terintegrasi antara kebijakan remunerasi dan penguatan budaya organisasi.

D. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dan budaya organisasi merupakan dua determinan strategis yang secara bersama membentuk kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit. Remunerasi yang dipersepsikan adil, transparan, dan berbasis kinerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja, terutama ketika dipahami tidak sekadar sebagai imbalan finansial, tetapi sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi profesional. Namun, efektivitasnya tidak berdiri sendiri, karena sebagaimana dijelaskan dalam *Equity Theory*, *Social Exchange Theory*, dan *Two-Factor Theory*, kepuasan kerja yang berkelanjutan juga memerlukan dukungan faktor non-finansial. Dalam konteks ini, budaya organisasi berperan sebagai fondasi normatif yang membentuk nilai, perilaku, dan persepsi tenaga kesehatan terhadap lingkungan kerja. Budaya yang menekankan profesionalisme, keadilan, kolaborasi, dan konsistensi praktik manajerial terbukti memperkuat dampak remunerasi terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi dan komitmen organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan hasil interaksi dinamis antara faktor ekonomi dan non-ekonomi dalam sistem manajemen sumber daya manusia rumah sakit. Oleh karena itu, upaya peningkatan kepuasan kerja perlu diarahkan pada integrasi kebijakan remunerasi yang berkeadilan dengan penguatan budaya organisasi yang adaptif dan terinternalisasi secara konsisten.

Daftar Rujukan

- Abd, F., Didipu, R., Mardjuni, S., & Abubakar, H. (2025). Pengaruh Sistem Remunerasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Wilayah 3t Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Indonesian Journal Of Business And Management*, 7(2), 371–375. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i2.5172>
- Ade Dewi Hastuti , Florentina Endah Puspaningrum, E. M. (2025). The Role Of Compensation And Performance Appraisal In Enhancing Satisfaction And Productivity Of Healthcare Workers In The Era Of Hospital Digitalization. *Jtbc:Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(September), 113–124. <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i2.10>

- Ainy, N., & Sumardi, B. (2023). The Role Of Remuneration, Motivation, And Job Satisfaction In Enhancing Employee Performance: A Study Of Waled Cirebon Hospital. *Journal Of Resource Management, Economics And Business*. <https://doi.org/10.58468/remics.v2i1.51>
- Albyn, D. F., & Muhdar, R. (2025). Literatur Review : Urgensi Awareness Hubungan Industrial Dan Remunerasi Bagi Perawat Di Indonesia. *Medical: Jurnal Kesehatan Dan Kedokteran*, 2(2), 96–119.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2026). The Role Of Compensation In Shaping Employee's Behaviour: A Mediation Study Through Job Satisfaction During The Covid-19 Pandemic. *Emerald Insight*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/Rege-04-2021-0068>
- Ayu, D., Adnyani, P., Anggreni, P., & Widiani, I. N. W. (2025). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar. *Kontan: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.59818/kontan.v4i1.614>
- Bambang Harianto, Noer Saudah, Rina Nur Hidayati, J. J. (2022). Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Petugas Kesehatan. *Jurnal Ilmiah Media Husada*, 11(April), 84–96.
- Burhanuddin Basri, H. A. (2022). Peran Remunerasi, Kompensasi, Kenyamanan Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karir Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Terhadap Keinginan Pindah Kerja (Turnover) Perawat Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Rumah Sakit Sekarwangi Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada: Health Sciences Journal Vol.* <https://doi.org/10.34305/jikbh.v13i1.426>
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sdm. In *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pp. 49–50).
- Darojat Yugiantoro, Kesi Widjajanti, I. (2023). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Budaya Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Dengan Organization Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Open Journal Systems*, 18(1978), 627–652.
- Denada Daratista Br Surbakti, Sahat Parulian Remus Silalahi, M. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Fleksibilitas Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Efarina Etaham Berastagi. *Journal Economic And Strategy (Jes)*, 6(1), 227–237.
- Diyanto, Y. K. (2022). Perception Analysis And Remuneration On Job Satisfaction Of Health Officers At Nonggunong Public Health Center, Sumenep Regency. *Journal For Quality In Public Health Vol.*, 5(2), 417–424.

- Faruk. (2025). Pengaruh Remunerasi , Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pt . Jasa. *Mapan: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 10(1), 45–59.
- Farzaher Rahmanullah, Abdul Hamid, A. Z. (2025). Peran Budaya Organisasi Dalam Memediasi Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Kenari Graha Medika Cileungsi -Bogor. *Jurnal Gici : Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 17(2).
- Ficy Septiani, Andi Surahman Batara, & Sitti Patimah. (2021). Analisis Kesiapan Puskesmas Cendrawasih Kota Makassar Dalam Implementasi Akreditasi Puskesmas Tahun 2019. *Window Of Public Health Journal*, 2(1), 120–132. <https://doi.org/10.33096/Woph.V2i1.129>
- Fitri, D. D., Marsofiyati, M., & Wahono, P. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Non-Pns Rumah Sakit X. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(4), 325–342. <https://doi.org/10.36418/Syntax-Imperatif.V4i4.258>
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, B. B. S. (1959). *The Motivation To Work*. John Wiley & Sons.
- Georgousopoulou, V., Amanatidou, M., Vlotinou, P., Lahana, E., Tsiakiri, A., Koutelekos, I., Koutra, E., & Manomenidis, G. (2025). The Role Of Organizational Culture And Emotional Intelligence: Enhancing Healthcare Professionals' Job Satisfaction. *Social Sciences*, 1–11.
- Ghufron, Q. &. (2023). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Klinik Ppk1 Pt Petrokimia Gresik. *Gemah Ripah: Jurnal Bisnis*, 168–183.
- Harianto, Saudah, H. (2022). Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Petugas Kesehatan. *Jurnal Ilmiah Media Husada*, 11(April), 84–96.
- Hati, V. I., Noviantoro, D., & Veybhita, Y. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Perawat Ruang Inap Di Rs Islam Siti Khadijah Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang Ada. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 137–156.
- Hernastiti, R. K., & Sudarti, K. (2025). Model Peningkatan Kinerja Melalui Remunerasi Kedisiplinan Kerja Dan Kepuasan Kerja. *Solusi: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 23(1), 16–34. <https://doi.org/10.26623/Slsi.V23i1.11172>
- Hoxha, G., Simeli, I., Theocharis, D., Vasileiou, A., & Tsekouropoulos, G. (2024). Sustainable Healthcare Quality And Job Satisfaction Through Organizational

- Culture: Approaches And Outcomes. *Sustainability Article*, 1–17.
- Jannah, A. M., & Aminuddin, M. (2024). Peran Lingkungan Kerja , Budaya Organisasi , Remunerasi , Dan Msdm Ramah Lingkungan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Puskesmas Kembang Jepara). *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 76–85.
- Joni Wahyuhadi, N. H. & Q. A. (2023). Remuneration, Job Satisfaction, And Performance Indonesia Period At The Dr. Soetomo Hospital Surabaya, Of Health Workers During The Covid-19 Pandemic. *Psychology Research And Behavior Management*, 1578. <https://doi.org/10.2147/Prbm.S396717>
- Kalsum, U. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Perawat Rsia Eria Bunda Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan Volume*, 5(1). <https://doi.org/10.7454/Jsht.V5i1.1017>
- Kurniawanto, H., Tania, R. Z., & Wahyudi, M. A. (2022). Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation. *Jurnal Internasional Studi Sosial Dan Manajemen (Ijosmas)*, 3(3), 150–162.
- Lathiifa, S. (2022). The Influence Of Organizational Culture , Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable (Case Study : Online Retail Xyz Jakarta). *International Journal Of Management And Business Applied*, 1(2), 68–85.
- Mawardah, S., & Prawitowati, T. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial Di Surabaya. *Journal Of Economics And Business*, 7(2), 1295–1302. <https://doi.org/10.33087/Ekonomis.V7i2.1449>
- Meilinda, H., Budianto, A., & Kader, M. A. (2021). Pengaruh Remunerasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Citanduy Banjar). *Business Management And Entrepreneurship Journal*, 1(September), 141–154.
- Muhammad Ridzwan Rafi'i, S. A. M. H. And F. B. D. (2025). Exploring The Link Between Healthcare Organizational Culture And Provider Work Satisfaction: A Systematic Review. *Bmc Health Services Research*.
- Pribadi, R. &. (2025). Bibliometric Analysis : Exploring The Relationship Between Remuneration And Nurses ' Job Satisfaction To Improve Health Care Quality. *Media Penelitian Dan Pengembangan Kesehatan*, 35(1), 338–349.
- Prily Dwi Octavineza, O. K. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Medis. *Journal Of Artificial Intelligence And*

- Digital Business (Riggs)*, 4(2), 1139–1150.
- Rahmadani, R., Safitri, D., & Hartono, B. (2024). Pengaruh Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Rumah Sakit: Literatur Review. *Jurnal Medika Nusantara*, 4.
- Rusvi Respati, Sandra Dewi, M. R. H. (2025). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Remunerasi Terhadap Komitmen Normatif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perawat Rawat Inap Di Rs Bhakti Mulia. *Journal Of Nursing And Public Health*, 13(1), 202–217.
- Shoab, M., & Pathan, K. (2023). Assessing The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Organizational Culture And Employee Commitment. *International Research Journal Of Education And Innovation Issn*, 1v(1), 1–11.
- Soetisna. (2025). Penerapan Sistem Remunerasi Dan Kinerja Pelayanan Implementation Of Remuneration System And Service Performance. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional (National Public Health Journal)*, 10(1), 17–23. <https://doi.org/10.21109/Kesmas.V10i1.811>
- Sugiarto, H., & Zainal, V. R. (2024). The Effect Of Competency And Remuneration On Healthcare Workers Performance Mediated By Work Discipline At Rumah Sakit Pusat Pertamina. *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 6(3), 130–147.
- Sugiyono. (2019). *No Titlemetode Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyati, R. &. (2022). The Effect Of Organizational Culture , Career Development , Remuneration , And Job Satisfaction On Nurse Performance In Regional General Hospital In Batam Embung Fatimah City. *International Journal Of Human Capital Management*, 6(1), 38–53.
- Viloe Indah Hati , Djatmiko Noviantoro, Y. V. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Perawat Ruang Inap Di Rs Islam Siti Khadijah Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Forum Bisnis Dan Kewirausahaan Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 137–156.
- Wahyuhadi, J. (2022). A Model Of Performance Evaluation For Healthcare Workers Based On Satisfaction And Remuneration (Financial And Non-Financial). *Syntax Literate*, 58(4). <https://doi.org/10.20473/Fmi.V58i4.3>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation And Organizational Culture On Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Mediating Variable. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/Grhrm.V2i2.207>
- Widjaja, C. Dan O. H. (2021). Pengaruh Kompensasi Budaya Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Owi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *11*(3), 630–640.
- Widodo, D. S., Hidayah, N., & Handayani, S. D. (2021). Effect Of Organizational Culture , Pay Satisfaction , Job Satisfaction On Nurse Intention To Leave At Private Hospital Type D In Bantul. *Jmmr (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, *10*(August), 207–216.
- Yaqin. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja , Dan Kompensasi. *Ebisnis (Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis)*, *18*(2), 133–143.
- Yosef Estrada, D. M. (2024). Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Rumah Sakit Bhayangkara (Moh. Hasan) Palembang. *Jimea / Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *8*(3), 3303–3315.
- Zaini, A. (2025). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Asn Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Rsd Besuki Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (Jme) Feb*, *4*(8), 1857–1875.
- Zainudin, A. (2022). Analysis Of Remuneration System Implementation And Job Satisfaction On The Performance Of Health Officers At Rsi Garam Kalianget, Sumenep Regency Asad. *Journal For Quality In Public Health*, *5*(2), 453–461.