



## ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA TENAGA KESEHATAN DI RSUD PASAMAN BARAT

Fitri Harmawati<sup>1</sup>, Susmiati<sup>2</sup>, Yuanita Ananda<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi S2 Keperawatan Kekhususan Keperawatan Manajemen dan Kepemimpinan  
Fakultas Keperawatan - Universitas Andalas Padang  
[fitriharmawati155@gmail.com](mailto:fitriharmawati155@gmail.com)

### Abstrak

Kepuasan kerja tenaga kesehatan memengaruhi mutu layanan, retensi, dan kinerja rumah sakit. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat serta mengidentifikasi faktor paling dominan. Penelitian dilaksanakan 26 Agustus–11 September 2025. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain potong lintang pada 185 responden yang dipilih secara *proportional random sampling*. Instrumen meliputi *Job Satisfaction Survey (JSS)*, *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, *Work Motivation Scale (WMS)*, dan *Work Environment Scale–Short Form (WES-SF)*. Hasil menunjukkan lebih dari separuh responden memiliki kepuasan kerja rendah (53,5%), budaya organisasi lemah (50,3%), motivasi kerja rendah (51,9%), dan lingkungan kerja kurang baik (50,8%). Terdapat hubungan bermakna antara budaya organisasi ( $p=0,010$ ), motivasi kerja ( $p=0,003$ ), dan lingkungan kerja ( $p=0,016$ ) dengan kepuasan kerja. Analisis multivariat menunjukkan motivasi kerja sebagai faktor paling dominan ( $OR=2,371$ ), yang berarti tenaga kesehatan dengan motivasi tinggi berpeluang 2,3 kali lebih puas dibandingkan yang bermotivasi rendah. Disarankan manajemen rumah sakit memperkuat sistem penghargaan berbasis kinerja, mengintensifkan sosialisasi misi serta pelibatan staf, dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja (fasilitas, sumber daya, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan) melalui program pengembangan SDM berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja*

### Abstract

*Job satisfaction among health workers influences service quality, retention, and hospital performance. This study aimed to analyze the relationship between organizational culture, work motivation, and work environment with job satisfaction among health workers at Pasaman Barat Regional Public Hospital, as well as to identify the most dominant factor. The study was conducted from August 26 to September 11, 2025. A quantitative method with a cross-sectional design was employed, involving 185 respondents selected through proportional random sampling. The instruments used included the Job Satisfaction Survey (JSS), Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Work Motivation Scale (WMS), and Work Environment Scale–Short Form (WES-SF). The findings revealed that more than half of the respondents had low job satisfaction (53.5%), weak organizational culture (50.3%), low work motivation (51.9%), and a less favorable work environment (50.8%). Significant relationships were identified between organizational culture ( $p = 0.010$ ), work motivation ( $p = 0.003$ ), and work environment ( $p = 0.016$ ) with job satisfaction. Multivariate analysis indicated that work motivation was the most dominant factor ( $OR = 2.371$ ), suggesting that health workers with high motivation were 2.3 times more likely to experience job satisfaction compared to those with low motivation. It is recommended that hospital management strengthen performance-based reward systems, intensify the dissemination of mission and staff involvement, and improve the quality of the work environment (facilities, resources, and participation in decision-making) through sustainable human resource development programs.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation*

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja tenaga kesehatan dapat didefinisikan sebagai perasaan positif atau menyenangkan yang dirasakan oleh tenaga kesehatan terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Alam & Nurimansjah, 2023).

Menurut Anasulfalah dkk. (2024), tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan di berbagai negara masih tergolong rendah dan perlu ditingkatkan. Di Ethiopia, tingkat kepuasan kerja baru mencapai 46%, sementara di Belgia hanya sebesar 54,6%. Kondisi serupa juga ditemukan di India (50%), Pakistan (41%), Ghana (47%), dan Turki (45,5%), yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah (Gedif et al., 2018; Said & El-Shafei, 2021; *BMC Health Services Research*, 2025).

Di Indonesia, tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan masih menjadi perhatian. Survei yang dilakukan di Rumah Sakit Bahteramas menunjukkan bahwa 54% tenaga kesehatan menyatakan tidak puas dalam bekerja (Muharni dkk., 2022). Penelitian lain di Rumah Sakit Umum Bengkulu juga mengungkapkan bahwa 51,9% responden tidak puas dengan pekerjaannya, (Arvani & Wahyuni, 2024). Di RSUD Diponegoro Semarang, kepuasan kerja tenaga kesehatan masih rendah (Lestari, 2023). Data ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga kesehatan di Indonesia masih bervariasi dan perlu ditingkatkan.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja secara keseluruhan. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan individu terpenuhi melalui pekerjaan yang dijalani (Locke, 1976). Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup perasaan positif terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan elemen penting yang memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek operasional dan kualitas pelayanan dalam sektor kesehatan. Tenaga kesehatan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat secara profesional, yang secara langsung mempengaruhi kualitas perawatan yang mereka berikan. Kepuasan kerja ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga menurunkan kemungkinan terjadinya kesalahan medis dan meningkatkan perhatian terhadap detail dalam perawatan pasien. Dengan demikian, tingkat kepuasan yang tinggi dapat berkontribusi secara substansial terhadap peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien (Lu et al., 2018).

Selain itu, sektor kesehatan sering kali menghadapi tantangan dalam hal *turnover* tenaga kerja yang tinggi, yang dapat menyebabkan gangguan dalam kontinuitas perawatan dan efisiensi operasional. Tenaga kesehatan yang puas cenderung memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi mereka, yang berarti biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru dapat diminimalisir. Retensi yang lebih baik ini tidak hanya mengurangi biaya operasional tetapi juga memungkinkan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang lebih besar dalam tim, yang penting untuk pengiriman layanan kesehatan yang efektif dan efisien (*World Health Organization*, 2020).

Berdasarkan perspektif kesehatan dan kesejahteraan tenaga kerja, kepuasan kerja berperan vital dalam mengurangi tingkat stres dan potensi *burnout* di kalangan tenaga kesehatan. Profesi di bidang kesehatan sering kali sangat menuntut secara emosional dan fisik. Oleh karena itu, menjaga kepuasan kerja membantu menjaga kesehatan mental dan fisik tenaga kesehatan, yang penting untuk performa kerja mereka dan kesejahteraan pribadi. Sebuah lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan juga mempromosikan suasana kerja yang lebih positif, meningkatkan kerjasama tim, dan memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antar staf, yang semua ini kritis dalam setting kesehatan (Mutlu & Aydin, 2024).

Kepuasan kerja yang tinggi di kalangan tenaga kesehatan tidak hanya meningkatkan citra dan reputasi fasilitas kesehatan tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi tersebut. Pasien yang melihat tenaga kesehatan yang bersemangat dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki persepsi yang lebih positif tentang pelayanan yang mereka terima, yang dapat mengarah pada tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi dan kepatuhan yang lebih baik terhadap rekomendasi medis. Selanjutnya, lingkungan kerja yang memuaskan juga memicu inovasi dan kreativitas di antara tenaga kesehatan, mendorong mereka untuk terus mencari cara-cara baru dan lebih baik dalam memberikan layanan (Oyoh et al, 2022).

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Menurut Haerani dkk (2023), indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Menurut Setiono dan Sustiyatik (2020), kepuasan kerja dapat diukur melalui sembilan indikator utama. Pertama, upah mencerminkan sejauh mana tenaga kerja merasa bahwa kompensasi finansial yang diterima adil dan sepadan dengan beban kerja yang dilakukan. Kedua, promosi, yaitu peluang untuk berkembang dalam karier melalui kenaikan jabatan atau peningkatan status profesional. Ketiga, supervisi, yang menunjukkan kualitas hubungan antara

tenaga kerja dan atasan, termasuk keadilan serta kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan dan dukungan. Keempat, tunjangan (*benefits*) meliputi kepuasan terhadap fasilitas tambahan seperti asuransi kesehatan, cuti dan pensiun.

Kelima, penghargaan bersyarat (*contingent rewards*) adalah kepuasan terhadap bentuk penghargaan yang diberikan atas kinerja, seperti bonus atau pengakuan prestasi. Keenam, prosedur operasional (*operating procedures*), yakni persepsi terhadap kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan, apakah efisien atau justru menghambat pelaksanaan tugas. Ketujuh, rekan kerja (*coworkers*) mencakup hubungan sosial antarpegawai, termasuk kerja sama dan dukungan tim. Kedelapan, sifat pekerjaan (*nature of work*), yaitu sejauh mana pekerjaan dianggap menyenangkan, bermakna, dan sesuai dengan minat serta keterampilan individu. Kesembilan, komunikasi, yang menggambarkan efektivitas penyampaian informasi di tempat kerja, baik secara vertikal (atasan-bawahan) maupun horizontal (antarpegawai) (Setiono dan Sustiyatik, 2020).

Menurut Setiono & Sustiyatik (2020), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain pekerjaan yang menantang secara mental, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal. Menurut Safrizal (2023) kepuasan kerja dipengaruhi oleh disiplin kerja, kompensasi, *self efficacy*, *locus of control*, lingkungan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Menurut Indrasari (2017), kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik individu yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, motivasi kerja, kemampuan dan usia. Karakteristik pekerjaan meliputi otonomi, gaji dan penghasilan, rutinitas, signifikansi, serta tantangan dan keragaman. Karakteristik organisasi meliputi sentralisasi, profesionalisme, supervisi, *feedback* dan budaya organisasi.

Menurut teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*) yang dikemukakan oleh Locke (1976), kepuasan kerja muncul dari kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Jika kondisi kerja yang dialami sesuai atau melebihi harapan individu, maka akan timbul rasa puas. Sebaliknya, apabila kondisi kerja berada di bawah harapan, maka individu cenderung mengalami ketidakpuasan dalam bekerja.

Hotnaria et al. (2022) melaporkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Mitra Medika Tanjung Mulia Kota Medan ( $< 0.05$ ). Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Septherine et al. (2024) yang menemukan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Utami dan Sitohang (2019) bahkan menunjukkan bahwa intensitas budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Airlangga Healthcare

Center dengan kontribusi pengaruh sebesar 92,3%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Oyoh et al. (2022) menemukan adanya hubungan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja ( $< 0,05$ ). Sejalan dengan itu, Fikri et al. (2022) juga melaporkan hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja ( $< 0,05$ ). Penelitian Harianto et al. (2022) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh sebesar 51,8% terhadap kepuasan kerja petugas kesehatan. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Marliani et al. (2023) menemukan adanya hubungan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja ( $p = 0,05$ ). Penelitian Kim dan Oh (2024) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja ( $p < 0,05$ ), dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,0%. Temuan ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan secara signifikan. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan praktik yang mendasari perilaku dalam suatu organisasi, termasuk bagaimana anggota berinteraksi dan menyelesaikan masalah. Di Rumah Sakit, budaya ini tercermin dalam dukungan terhadap karyawan melalui kebijakan, komunikasi, dan hubungan kerja. Budaya positif meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan, sementara budaya tidak kondusif menurunkan moral dan kinerja (Mulyaningsih, 2018).

Budaya organisasi di rumah sakit memainkan peran krusial dalam menentukan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Budaya ini terdiri dari nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diadopsi di seluruh organisasi, mempengaruhi cara staf berinteraksi, bekerja, dan menghadapi tantangan sehari-hari. Sebuah budaya organisasi yang positif dan mendukung di rumah sakit tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, tetapi juga memfasilitasi perawatan pasien yang lebih efektif dan empatik. Budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan melalui interaksi sosial, dukungan manajemen, dan nilai bersama. Keselarasan budaya dengan harapan tenaga kesehatan meningkatkan kepuasan mereka. Budaya yang mendukung kolaborasi, keseimbangan kerja-hidup, dan penghargaan atas usaha menciptakan lingkungan yang nyaman dan memotivasi tenaga kesehatan untuk tetap berkomitmen (Ali, 2023).



Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Pada tenaga kesehatan, motivasi dapat berasal dari keinginan membantu pasien, pengakuan atasan, atau pengembangan karier. Motivasi yang tinggi mendorong performa lebih baik, komitmen kuat, dan kepuasan kerja (Soelistya, 2022). Motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan karena menjadi penggerak utama kinerja. Motivasi tinggi membuat tenaga kesehatan lebih bersemangat, meningkatkan pencapaian dan kepuasan pribadi. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menyebabkan rasa monoton, kurang tantangan, atau ketidakpuasan (Setiono & Sustiyatik, 2020).

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikologis tempat seseorang bekerja, termasuk interaksi dengan rekan kerja dan ketersediaan fasilitas. Lingkungan yang baik membuat tenaga kesehatan merasa aman, nyaman, dan didukung, dengan kebersihan, pencahayaan, peralatan memadai, serta suasana kerja positif (Safrizal, 2023). Lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan dengan menciptakan kenyamanan dalam tugas sehari-hari. Lingkungan yang aman, didukung fasilitas memadai, serta hubungan baik dengan rekan kerja dan manajemen meningkatkan motivasi dan kepuasan. Sebaliknya, tekanan tinggi, kekurangan sumber daya, atau hubungan buruk dapat meningkatkan stres dan menurunkan kepuasan (Alam & Nurimansjah, 2023).

Budaya organisasi, motivasi dan lingkungan kerja sangat berkaitan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Namun hingga saat ini masih ditemukan kurang maksimalnya hal tersebut. Penelitian Andriani dkk (2014) menemukan *sebagian besar budaya organisasi* RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi adalah kurang baik 59,8% meliputi kurangnya saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan staf, pemimpin yang kurang mendukung, baik secara emosional maupun profesional dan kurangnya rasa kerjasama tim.

Penelitian Nugrheni dkk (2024), ditemukan sebagian besar motivasi kerja kurang baik (77,3%) meliputi adanya pelaksanaan tugas-tugas dasar tanpa mengambil inisiatif untuk berbuat lebih, kurangnya minat untuk mengikuti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan keterampilan lainnya, meskipun tersedia peluang untuk itu. Rangkuti dkk (2022) menemukan 58,5% responden menyatakan lingkungan kerjanya kurang baik seperti ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih dan berisik.

RSUD (Rumah Sakit Umum Daerah) Pasaman Barat adalah salah satu Rumah Sakit milik pemerintah yang berlokasi di Kabupaten Pasaman Barat, Sumatera Barat. Sebagai fasilitas

kesehatan tingkat lanjut, RSUD Pasaman Barat berperan penting dalam memberikan pelayanan medis kepada masyarakat di wilayah tersebut, termasuk layanan rawat jalan, rawat inap, layanan gawat darurat, bedah, dan pelayanan spesialis lainnya. Rumah Sakit ini berupaya untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan dengan terus memperbaiki fasilitas, sarana, dan tenaga medisnya guna mendukung pelayanan kesehatan yang optimal bagi masyarakat sekitar (RSUD Pasaman Barat, 2024).

Berdasarkan survei pendahuluan dan wawancara yang dilakukan peneliti pada 17 Maret 2025 di RSUD Pasaman Barat, diketahui bahwa jumlah tenaga kesehatan yang bekerja sebanyak 343 orang, terdiri dari 41 tenaga medis, 228 tenaga keperawatan, 23 tenaga kefarmasian, 14 tenaga kesehatan masyarakat, 9 tenaga gizi, 5 tenaga keterampilan fisik, dan 23 tenaga keteknisian medis. Wawancara dilakukan terhadap 10 tenaga kesehatan sebagai gambaran awal kondisi di lapangan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian responden (6 dari 10) menyatakan pekerjaan yang dilakukan bersifat repetitif dan kurang menantang. Sebanyak 5 dari 10 responden merasa gaji yang diterima belum sepadan dengan kontribusi yang diberikan kepada rumah sakit, 6 dari 10 responden menyatakan kesempatan promosi masih terbatas, dan 4 dari 10 responden mengaku kurang mendapat dukungan dari atasan ketika menghadapi kesulitan. Temuan ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja di kalangan sebagian tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat. Selain itu, responden juga menilai bahwa bentuk penghargaan non-finansial maupun tunjangan tambahan yang diberikan masih bersifat standar dan belum mencerminkan beban kerja yang tinggi, sehingga belum mampu meningkatkan motivasi secara optimal. Di sisi lain, meskipun interaksi antar rekan kerja dinilai cukup baik dan menjadi salah satu aspek yang relatif positif, hal tersebut belum mampu mengimbangi kelemahan pada dimensi lain seperti gaji, promosi, supervisi, kondisi operasional, dan sifat pekerjaan yang monoton.

Dari aspek budaya organisasi, 6 dari 10 responden merasa pekerjaan yang dijalani tidak sesuai dengan uraian tugas, dan perubahan sering mendapat resistensi dari rekan kerja. Sebanyak 3 dari 10 responden menyatakan pelaksanaan pekerjaan tidak selalu sesuai dengan Standar Operating Procedure (SOP), serta 6 dari 10 responden menilai misi rumah sakit belum tersosialisasi secara jelas kepada seluruh pegawai.

Pada aspek motivasi kerja, 5 dari 10 responden mengakui sering tidak menyelesaikan tugas tepat waktu, merasa kurang produktif, serta kurang mampu menyelesaikan tugas secara efisien. Selain itu, 6 dari 10 responden menyatakan kurang antusias dalam mempelajari teknologi atau metode

baru di tempat kerja. Sementara itu, dari aspek lingkungan kerja, 6 dari 10 responden menilai fasilitas dan peralatan medis yang tersedia belum memadai untuk mendukung pekerjaan sehari-hari. Selain itu, 6 dari 10 responden menyatakan tekanan kerja yang dirasakan cukup mengganggu kesejahteraan fisik maupun mental mereka.

Penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan utama mengenai bagaimanakah hubungan budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan umum untuk mengetahui hubungan ketiga variabel independen tersebut terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan. Secara lebih spesifik, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi distribusi frekuensi kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat, serta menguji hubungan masing-masing variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga diarahkan untuk mengetahui faktor yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit tersebut.

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Bagi RSUD Pasaman Barat, hasil penelitian dapat menjadi dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan strategis yang berfokus pada penguatan budaya organisasi, peningkatan motivasi kerja, dan perbaikan lingkungan kerja guna menciptakan tenaga kesehatan yang lebih puas dan produktif. Hal ini diharapkan akan berdampak langsung pada peningkatan mutu pelayanan kesehatan dan kepuasan pasien. Bagi institusi pendidikan, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan ajar dan sumber referensi untuk memperkaya pengetahuan mahasiswa, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat berfungsi sebagai landasan ilmiah dan referensi awal dalam pengembangan kajian sejenis, baik dengan menambahkan variabel lain, memperluas cakupan wilayah penelitian, maupun

merancang intervensi yang lebih aplikatif untuk meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *crosssectional* yaitu pengukuran variabel independen dan dependen dalam waktu bersamaan yang bertujuan untuk menganalisis hubungan budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kesehatan yang bekerja di RSUD Pasaman Barat dengan jumlah 343 orang. Sampel dalam penelitian berjumlah 185 responden. Teknik pengambilan sampel adalah *proportional random sampling*. Waktu penelitian dilaksanakan dari Bulan Mei 2024- September 2025. Waktu pengumpulan data dilaksanakan pada tanggal 26 Agustus 2025-11 September 2025. Penelitian ini dilakukan di RSUD Pasaman Barat. Instrumen yang digunakan meliputi *Job Satisfaction Survey (JSS)*, *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, *Work Motivation Scale (WMS)*, dan *Work Environment Scale–Short Form (WES-SF)*. Analisis data yang dilakukan meliputi univariat, bivariat dan multivariat. Uji statistik yg digunakan adalah uji *chi-square* untuk mencari hubungan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat. Untuk melihat faktor yang paling dominan berhubungan antara variabel independen dengan variabel dependen secara bersama-sama digunakan *uji binary logistic* (regresi logistik berganda).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian meliputi karakteristik responden, distribusi frekuensi kepuasan kerja, budaya organisasi, motivsai kerja, lingkungan kerja tenaga kesehatan, hubungan antara variabel independen dengan dependen serta faktor yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat.

Adapun distribusi frekuensi karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Karakteristik Responden

Tabel . Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden (n=185)

No	Karakteristik	f	%
1	<b>Tenaga Kesehatan</b>		
	Medis	22	11.9
	Keperawatan	92	49.7
	Kebidanan	31	16.8
	Kefarmasian	12	6.5
	Kesehatan Masyarakat	8	4.3
	Gizi	5	2.7
	Keterapian Fisik	3	1.6
	Keteknisian Medis	12	6.5
2	<b>Usia</b>		

No	Karakteristik	f	%
3	Dewasa Awal (26-35 Tahun)	140	75.7
	Dewasa Akhir (36-45 Tahun)	37	20.0
	Lansia Awal (46-55 Tahun)	8	4.3
3	Jenis Kelamin	5	7.1
	Laki-laki	49	26.5
	Perempuan	136	73.5
4	Pendidikan		
	Diploma 3	58	31.4
	S1	24	13.0
	Profesi	80	43.2
	Spesialis	10	5.4
5	D4	13	7.0
	Lama Kerja		
	< 5 tahun	93	50.3
	≥ 5 Tahun	92	49.7

Berdasarkan Tabel 1 diketahui sebagian besar responden berasal dari profesi keperawatan (49,7%). Selanjutnya diikuti oleh bidan (16,8%), tenaga medis (11,9%), kefarmasian dan keteknisian medis (6,5%), kesehatan masyarakat (4,3%), gizi (2,7%), serta keterapian fisik 3 orang (1,6%). Dari segi usia, mayoritas responden berada pada kelompok dewasa awal (26–35 tahun) (75,7%), berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan (73,5%). Dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden telah menempuh pendidikan profesi sebanyak 80 orang (43,2%). Sementara itu, berdasarkan lama kerja, distribusi responden hampir seimbang, yaitu dengan masa kerja < 5 tahun (50,3%) dan ≥ 5 tahun (49,7%).

**Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Adapun distribusi frekuensi kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Tenaga Kesehatan di RSUD Pasaman Barat (n=185)

No	Variabel	f	%
1	Kepuasan Kerja		
	Tinggi	86	46.5
	Rendah	99	53.5
2	Budaya Organisasi		
	Kuat	92	49.7
	Lemah	93	50.3
3	Motivasi Kerja		
	Tinggi	89	48.1
	Rendah	96	51.9
4	Lingkungan Kerja		
	Baik	91	49.2
	Kurang Baik	94	50.8

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa lebih dari separuh tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat memiliki kepuasan kerja rendah (53,5%). Lebih dari separuh budaya organisasi tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat berada dalam kategori lemah (50,3%). Lebih dari separuh motivasi kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat berada dalam kategori rendah (51,9%). Lebih dari separuh lingkungan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat kurang baik (50,8%).

**Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Adapun hubungan budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan di RSUD Pasaman Barat (n = 185)

No	Variabel	Kepuasan Kerja				Jumlah		P Value
		Tinggi		Rendah				
		f	%	f	%	f	%	
1	Budaya Organisasi							0.010
	Kuat	52	56.5	40	43.5	92	100	
	Lemah	34	36.6	59	63.4	93	100	
2	Motivasi Kerja							

3	Tinggi	52	58.4	37	41.6	89	100	0.003
	Rendah	34	35.4	62	64.6	96	100	
	<b>Lingkungan Kerja</b>							0.016
	Baik	51	56.0	40	44.0	91	100	
	Kurang Baik	35	37.2	59	62.8	94	100	

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa dari 92 responden yang menyatakan budaya organisasi lemah, sebanyak 63,4% responden memiliki kepuasan kerja rendah. Hasil uji statistik menggunakan uji *chi square* didapatkan nilai  $p = 0,010$ . Hal ini berarti ada hubungan yang bermakna antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat. Selanjutnya dari 96 responden yang memiliki motivasi rendah, sebanyak 64,6% responden memiliki kepuasan kerja rendah. Hasil uji statistik menggunakan uji *chi square* didapatkan nilai  $p = 0,003$ . Hal ini berarti ada hubungan yang bermakna antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat. Kemudian dari 94 responden Tabel 4. Analisis Pemodelan Multivariat

Variabel	B	Pemodelan P Value	OR
Budaya Organisasi	0.716	0.022	2.046
Motivasi Kerja	0.863	0.006	2.371
Lingkungan Kerja	0.673	0.031	1.959

Berdasarkan tabel 4 tentang hasil pemodelan akhir tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan berhubungan/bermakna dengan kepuasan kerja adalah variabel motivasi kerja dengan nilai OR terbesar (2,371).

**Pembahasan**  
**Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat memiliki kepuasan kerja rendah (53,5%). Temuan ini sejalan dengan penelitian Muharni dkk. (2022) yang melaporkan 54% tenaga kesehatan di RS Bahteramas menyatakan tidak puas dengan pekerjaannya. Hal serupa juga ditemukan oleh Arvani & Wahyuni (2024) di RS Umum Bengkulu, di mana 51,9% perawat melaporkan kepuasan kerja rendah. Kedua penelitian ini memperlihatkan bahwa rendahnya kepuasan kerja merupakan fenomena yang nyata di fasilitas kesehatan di Indonesia.

Penelitian Gedif dkk. (2018) di Ethiopia juga menunjukkan bahwa hanya 46% tenaga kesehatan yang puas terhadap pekerjaannya. Sementara itu, penelitian Said & El-Shafei (2021) pada perawat di Mesir selama pandemi COVID-19 menemukan tingkat kepuasan kerja rendah dan berhubungan dengan stres kerja. Hal ini menegaskan bahwa masalah kepuasan kerja bukan hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga menjadi isu global dalam dunia kesehatan.

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pengalaman kerja

yang memiliki lingkungan kerja kurang baik, sebanyak 62,8% responden memiliki kepuasan kerja rendah. Hasil uji statistik menggunakan uji *chi square* didapatkan nilai  $p = 0,016$ . Hal ini berarti ada hubungan yang bermakna antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat.

**Faktor Yang Paling Dominan Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Adapun faktor yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini :

seseorang. Robbins & Judge (2017) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang mencakup perasaan positif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor tunggal, melainkan interaksi berbagai aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak serius bagi organisasi kesehatan. Menurut Lu, Zhao, & While (2019), rendahnya kepuasan kerja tenaga kesehatan berhubungan dengan meningkatnya turnover, menurunnya kualitas pelayanan, dan rendahnya loyalitas. BMC Health Services Research (2025) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja rendah meningkatkan risiko kesalahan medis dan menurunkan efektivitas kerja tim. Dengan demikian, kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan indikator penting dalam manajemen rumah sakit.

Di RSUD Pasaman Barat, lebih dari separuh responden menunjukkan kepuasan kerja rendah. Menurut asumsi peneliti, kondisi ini dipengaruhi oleh karakteristik responden, di antaranya mayoritas tenaga kesehatan berada pada kelompok usia dewasa awal (75,7%) dan didominasi oleh perempuan (73,5%). Kelompok usia muda cenderung memiliki harapan tinggi terhadap promosi, penghargaan, dan kompensasi. Ketika



harapan ini tidak terpenuhi, muncul rasa tidak puas terhadap pekerjaan.

Hasil analisis item kuesioner juga mengungkapkan dimensi yang paling lemah terkait dengan penghargaan. Hanya 51,0% responden yang merasa mendapat pengakuan atas pekerjaannya, 50,0% merasa penghargaan diberikan secara adil, 49,0% merasa usahanya dihargai organisasi, dan hanya 48,0% yang puas dengan sistem penghargaan. Menurut Herzberg dalam teori dua faktor yang dikutip oleh Setiono & Sustiyatik (2020), penghargaan termasuk faktor motivator yang jika tidak terpenuhi akan menurunkan kepuasan kerja.

Minimnya penghargaan dapat menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi. Oyoh, Ramli, & Sudrajat (2022) menjelaskan bahwa perawat yang tidak merasa dihargai cenderung kurang bersemangat dan mengalami kelelahan emosional. Penelitian Harianto dkk. (2022) juga menemukan bahwa penghargaan dan pengakuan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan. Dengan demikian, rendahnya skor pada item penghargaan dalam penelitian ini menjadi salah satu penjelasan utama rendahnya kepuasan kerja responden.

Dampak dari rendahnya kepuasan kerja juga dijelaskan oleh Mutlu & Aydın (2024), bahwa tenaga kesehatan dengan kepuasan kerja rendah lebih rentan mengalami burnout, stres, dan penurunan produktivitas. Said & El-Shafei (2021) juga menambahkan bahwa ketidakpuasan meningkatkan intensi untuk berhenti bekerja, yang dapat mengganggu stabilitas tenaga kerja di rumah sakit. Oleh karena itu, kepuasan kerja rendah tidak hanya merugikan individu tetapi juga organisasi secara keseluruhan.

Upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan sistem penghargaan. Indrasari (2017) menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaji, promosi, supervisi, dan hubungan kerja. Sementara itu, Safrizal (2023) menambahkan bahwa faktor kompensasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Penerapan sistem penghargaan yang adil dan transparan akan meningkatkan persepsi tenaga kesehatan terhadap keadilan organisasi.

Selain penghargaan, faktor supervisi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Handoko (2016) menegaskan bahwa dukungan atasan dapat meningkatkan kenyamanan kerja. Penelitian Hotnaria dkk. (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang didukung oleh supervisi efektif akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan di RSUD Pasaman Barat, di mana sebagian responden mengaku kurang mendapat dukungan dari atasan.

Kepuasan kerja yang rendah juga berhubungan dengan komunikasi organisasi. Utami & Sitohang (2019) menemukan bahwa

intensitas komunikasi dalam organisasi memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Bila komunikasi tidak berjalan baik, tenaga kesehatan akan merasa terisolasi, kurang dihargai, dan akhirnya tidak puas. Kondisi ini terlihat dari temuan penelitian awal di RSUD Pasaman Barat, bahwa misi rumah sakit belum tersosialisasi secara jelas kepada seluruh pegawai.

Menurut teori manajemen sumber daya manusia dari Hasibuan (2019), kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian kompensasi yang layak, pengembangan karir, supervisi yang baik, serta kondisi kerja yang mendukung. Penelitian Soelistya (2022) juga menegaskan bahwa motivasi yang ditopang oleh sistem reward dan dukungan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Berdasarkan asumsi peneliti, rendahnya kepuasan kerja di RSUD Pasaman Barat terutama dipengaruhi oleh kurangnya sistem penghargaan, supervisi yang belum optimal, serta keterbatasan promosi jabatan. Faktor ini diperkuat oleh karakteristik responden yang mayoritas masih muda dan cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karir. Bila kondisi ini tidak ditangani, dapat berdampak pada menurunnya loyalitas tenaga kesehatan.

Upaya yang dapat dilakukan menurut teori adalah dengan memperbaiki faktor-faktor motivator. Robbins & Judge (2017) menyebutkan bahwa pekerjaan yang menantang, penghargaan, dan dukungan atasan akan meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, Gagné & Deci (2005) menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan dasar psikologis (autonomy, competence, relatedness) agar tenaga kerja tetap termotivasi dan puas dalam bekerja.

Sebagai saran, peneliti merekomendasikan agar RSUD Pasaman Barat memperbaiki sistem penghargaan dengan memberikan apresiasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja. Selain itu, perlu adanya supervisi yang mendukung, komunikasi organisasi yang jelas, dan penyediaan jalur promosi karir yang lebih terbuka. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan, menurunkan risiko turnover, serta meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit.

### **Budaya Organisasi Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat menilai budaya organisasi dalam kategori lemah (50,3%). Temuan ini sejalan dengan penelitian Hotnaria dkk. (2022) yang menemukan sebagian besar responden menilai budaya organisasi belum optimal.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang



memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku mereka dalam bekerja (Denison, 2000). Menurut Ali (2023), budaya organisasi di sektor kesehatan mencakup aspek keterlibatan, konsistensi, penyesuaian, dan misi yang diterapkan dalam interaksi kerja sehari-hari. Dengan demikian, budaya organisasi yang lemah akan tercermin dalam rendahnya keterlibatan tenaga kesehatan, kurangnya konsistensi penerapan SOP, dan tidak jelasnya arah misi rumah sakit.

Lemahnya budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang buruk dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan konflik antar staf, dan mengurangi efektivitas tim. Mulyaningsih (2018) menambahkan bahwa budaya organisasi yang tidak kondusif dapat memengaruhi perilaku tenaga kesehatan, mengurangi loyalitas, serta menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa item kuesioner dengan skor terendah terkait dengan keterlibatan pegawai dan penyebaran misi organisasi. Hanya 55,0% responden merasa saran dari pasien digunakan dalam pengambilan keputusan, dan hanya 54,0% yang menilai perencanaan pelayanan dilakukan secara partisipatif. Hal ini menunjukkan rendahnya aspek partisipasi dan keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Handoko (2016), keterlibatan pegawai dalam proses manajemen sangat penting untuk membangun rasa memiliki dan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, hanya 53,0% responden yang menilai setiap kesalahan dievaluasi secara terbuka. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya konsistensi dan transparansi dalam budaya organisasi. Indrasari (2017) menyatakan bahwa organisasi yang baik harus memiliki mekanisme evaluasi yang jelas dan transparan untuk meningkatkan kepercayaan serta rasa aman di kalangan pegawai. Tanpa mekanisme evaluasi yang terbuka, tenaga kesehatan akan cenderung menutupi kesalahan, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kualitas pelayanan.

Temuan paling rendah adalah hanya 48,0% responden yang merasa misi rumah sakit disosialisasikan secara jelas. Hal ini menunjukkan lemahnya dimensi misi dalam budaya organisasi. Menurut Utami & Sitohang (2019), misi organisasi berfungsi sebagai arah dan panduan dalam bekerja. Ketika misi tidak tersampaikan dengan baik, tenaga kesehatan kehilangan orientasi, sehingga menurunkan motivasi dan kepuasan kerja.

Rendahnya budaya organisasi di RSUD Pasaman Barat, menurut asumsi peneliti, dapat disebabkan oleh keterbatasan komunikasi manajerial, kurangnya pelibatan staf dalam pengambilan keputusan, serta minimnya sosialisasi visi dan misi rumah sakit. Faktor karakteristik

responden seperti mayoritas berusia dewasa awal (26–35 tahun) juga berpengaruh, karena kelompok usia muda cenderung mengharapkan keterlibatan lebih besar dalam proses pengembangan organisasi.

Menurut Sari dkk. (2018), budaya organisasi rumah sakit yang baik harus mampu mengakomodasi kebutuhan pegawai dan pasien, termasuk memberikan ruang untuk partisipasi dalam evaluasi dan pengambilan keputusan. Lemahnya budaya organisasi dapat berdampak pada meningkatnya resistensi terhadap perubahan, berkurangnya inovasi, serta menurunnya kualitas pelayanan kesehatan.

Budaya organisasi yang lemah juga dapat menimbulkan konflik internal. Siagian (2018) menyatakan bahwa ketidakjelasan aturan dan lemahnya kepemimpinan dalam organisasi berpotensi meningkatkan ketidakpuasan dan perbedaan persepsi antar pegawai. Kondisi ini dapat memicu menurunnya kerja sama tim yang sangat dibutuhkan dalam pelayanan kesehatan.

Menurut Hasibuan (2019), upaya memperkuat budaya organisasi dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang konsisten, komunikasi yang jelas, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Soelistya (2022) yang menekankan pentingnya peran manajemen dalam menciptakan budaya organisasi yang positif melalui pemberian motivasi dan apresiasi.

Teori Denison yang dikutip oleh Alam & Nurimansjah (2023) menekankan empat dimensi budaya organisasi: keterlibatan, konsistensi, penyesuaian, dan misi. Bila salah satu dimensi ini lemah, maka keseluruhan budaya organisasi akan terganggu. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa dimensi misi merupakan aspek paling lemah, sehingga menjadi prioritas perbaikan bagi RSUD Pasaman Barat.

Menurut Ghozali (2021), budaya organisasi yang lemah berimplikasi pada rendahnya komitmen dan produktivitas. Jika hal ini dibiarkan, tenaga kesehatan akan cenderung kehilangan arah, kurang berinovasi, serta menurunkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, evaluasi berkala terhadap budaya organisasi menjadi langkah penting dalam manajemen rumah sakit.

Penelitian Harianto dkk. (2022) juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung akan meningkatkan kepuasan dan kinerja tenaga kesehatan. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi kebutuhan mendesak dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan di rumah sakit.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki budaya organisasi adalah memperkuat sosialisasi misi rumah sakit, melibatkan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan, menciptakan

transparansi dalam evaluasi, serta meningkatkan komunikasi internal. Hal ini sesuai dengan rekomendasi Safrizal (2023) yang menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dan kepemimpinan partisipatif dalam memperkuat budaya organisasi.

Sebagai saran, peneliti merekomendasikan agar manajemen RSUD Pasaman Barat lebih aktif menyosialisasikan visi dan misi rumah sakit, meningkatkan partisipasi tenaga kesehatan dalam proses perencanaan dan evaluasi, serta memperkuat komunikasi antara pimpinan dan staf. Dengan demikian, budaya organisasi dapat menjadi lebih kuat, sehingga meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kualitas pelayanan tenaga kesehatan.

### **Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsd Pasaman Barat**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat memiliki motivasi kerja rendah (51,9%). Temuan ini sejalan dengan penelitian Oyoh, Ramli, & Sudrajat (2022) yang menemukan bahwa sebagian besar motivasi responden adalah rendah (65,2%). Selain itu, penelitian Fikri dkk. (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi responden sebagian besar adalah rendah (61,1%).

Secara teori, motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Soelistya (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan dapat bersumber dari keinginan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien maupun dari faktor eksternal seperti kompensasi, promosi, dan penghargaan. Menurut Gagné & Deci (2005) dalam Self-Determination Theory, motivasi intrinsik (autonomi, kompetensi, keterhubungan) dan motivasi ekstrinsik (reward, pengakuan, promosi) keduanya berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

Rendahnya motivasi kerja berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa tenaga kerja dengan motivasi rendah akan mengalami penurunan produktivitas, rendahnya keterlibatan, dan meningkatnya turnover. Lu, Zhao, & While (2019) juga menyatakan bahwa motivasi yang rendah dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan risiko stres kerja di kalangan tenaga kesehatan.

Di RSUD Pasaman Barat, hasil penelitian memperlihatkan bahwa 51,9% tenaga kesehatan memiliki motivasi rendah. Menurut asumsi peneliti, kondisi ini disebabkan oleh kurangnya sistem penghargaan yang adil, serta beban kerja yang tinggi. Selain itu, mayoritas responden berada pada usia dewasa awal (26–35 tahun) yang cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap karir dan pengembangan diri. Bila ekspektasi ini

tidak terpenuhi, tenaga kesehatan akan merasa kurang termotivasi.

Hasil analisis kuesioner menunjukkan bahwa item dengan skor terendah adalah pernyataan nomor 8, di mana hanya 61,2% responden merasa bekerja membuat mereka lebih produktif dan berharga. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian tenaga kesehatan tidak merasakan manfaat personal dari pekerjaannya. Menurut Deci & Ryan (2000), perasaan berharga dan bermakna merupakan aspek penting dari motivasi intrinsik. Jika individu merasa pekerjaannya tidak memberikan nilai tambah, maka motivasi kerja akan menurun secara signifikan.

Minimnya motivasi intrinsik dapat berdampak buruk bagi kinerja tenaga kesehatan. Mutlu & Aydın (2024) menemukan bahwa motivasi rendah meningkatkan risiko burnout dan stres kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Kim & Oh (2024) yang menunjukkan bahwa tenaga kesehatan dengan motivasi rendah lebih rentan mengalami kelelahan emosional dan menurunnya kepuasan kerja.

Rendahnya motivasi juga dapat memengaruhi kualitas pelayanan pasien. BMC Health Services Research (2025) menegaskan bahwa tenaga kesehatan yang kurang termotivasi lebih berisiko melakukan kesalahan medis dan kurang teliti dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini dapat menurunkan kualitas pelayanan serta kepercayaan pasien terhadap rumah sakit.

Menurut Hasibuan (2019), upaya meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan melalui sistem kompensasi yang adil, pemberian penghargaan yang sesuai, serta kesempatan pengembangan karir. Handoko (2016) juga menyatakan bahwa supervisi dan dukungan atasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di RSUD Pasaman Barat, di mana sebagian responden merasa kurang mendapatkan dukungan dari pimpinan.

Selain kompensasi dan dukungan pimpinan, motivasi juga dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi yang mendukung. Hotnaria dkk. (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang baik mampu memengaruhi motivasi tenaga kesehatan dalam bekerja. Ali (2023) menambahkan bahwa tata nilai, kepemimpinan, dan sistem penghargaan merupakan faktor kunci dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Indrasari (2017) menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor individu (usia, pendidikan, kemampuan), faktor pekerjaan (tugas, rutinitas, tantangan), dan faktor organisasi (kepemimpinan, komunikasi, supervisi). Rendahnya motivasi tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat dapat dijelaskan melalui faktor organisasi yang belum optimal dalam memberikan penghargaan dan peluang pengembangan karir.

Menurut Safrizal (2023), salah satu strategi untuk meningkatkan motivasi kerja adalah melalui peningkatan *self-efficacy*, *locus of control*, serta gaya kepemimpinan yang partisipatif. Dengan demikian, tenaga kesehatan akan merasa lebih percaya diri, memiliki kendali, dan didukung oleh atasan dalam melaksanakan tugas. Hal ini akan meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, rendahnya motivasi kerja di RSUD Pasaman Barat dapat berdampak pada rendahnya kepuasan kerja, meningkatnya *turnover*, serta menurunnya kualitas pelayanan. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu memperhatikan aspek penghargaan, kesempatan promosi, supervisi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Sebagai saran, peneliti merekomendasikan agar RSUD Pasaman Barat memperbaiki sistem penghargaan yang berbasis kinerja, membuka kesempatan promosi yang lebih luas, serta meningkatkan dukungan dari atasan. Selain itu, perlu ada program pelatihan dan pengembangan diri untuk tenaga kesehatan, sehingga mereka dapat merasakan manfaat intrinsik dari pekerjaan dan tetap termotivasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **Lingkungan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat menilai lingkungan kerja dalam kategori kurang baik (50,8%). Temuan ini sejalan dengan penelitian Hotnaria dkk. (2022) yang menemukan bahwa lebih dari separuh responden menyatakan lingkungan kerja kurang baik (52,2%). Oyoh dkk. (2022) juga menunjukkan lingkungan kerja responden sebagian besarnya adalah kurang baik (62,1%).

Sejalan dengan hal tersebut, Harianto dkk. (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk menjadi salah satu faktor penyebab utama rendahnya kepuasan kerja di kalangan tenaga kesehatan. Demikian juga, Fikri dkk. (2022) menegaskan bahwa tenaga kesehatan dengan lingkungan kerja kurang baik menunjukkan performa kerja lebih rendah dan tingkat stres lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung.

Secara teori, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas, baik fisik maupun non-fisik. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja meliputi aspek hubungan antarindividu, ketersediaan sarana prasarana, serta dukungan organisasi. Nitisemito (2016) menambahkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari faktor fisik (ruangan, cahaya, suhu, alat kerja) dan faktor non-fisik (hubungan kerja, komunikasi, struktur organisasi).

Lingkungan kerja yang kurang baik berdampak luas terhadap kepuasan kerja tenaga

kesehatan. Menurut Robbins & Judge (2017), lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi, meningkatkan tingkat kelelahan, dan memperbesar potensi konflik. Sementara itu, Hasibuan (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan penurunan loyalitas pegawai, bahkan meningkatkan risiko *turnover*.

Hasil penelitian di RSUD Pasaman Barat yang menunjukkan 50,8% tenaga kesehatan menilai lingkungan kerja kurang baik, menurut asumsi peneliti, disebabkan oleh tingginya beban kerja, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Faktor karakteristik responden juga berpengaruh, di mana sebagian besar responden adalah tenaga keperawatan (49,7%) yang memiliki beban kerja tinggi, sehingga lebih rentan menilai lingkungan kerja kurang mendukung.

Analisis kuesioner menunjukkan bahwa item dengan skor terendah adalah nomor 16, 27, dan 40. Item nomor 16 hanya 41,0% responden yang merasa beban kerja tidak terlalu berat, menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Menurut Handoko (2016), beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan kinerja, dan berdampak pada rendahnya kepuasan kerja.

Item nomor 27, yaitu hanya 60,0% responden yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, memperlihatkan lemahnya aspek partisipasi dalam organisasi. Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2012) menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi kerja. Tanpa partisipasi, pegawai akan merasa kurang dihargai dan kehilangan semangat kerja.

Sementara itu, item nomor 40 menunjukkan hanya 60,0% responden merasa memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan adanya keterbatasan sarana prasarana dan fasilitas kerja. Menurut Sedarmayanti (2017), keterbatasan fasilitas kerja dapat menghambat produktivitas dan meningkatkan kelelahan kerja. Dukungan sarana yang memadai menjadi faktor penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kurangnya kualitas lingkungan kerja dapat memengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Lu dkk. (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang buruk berhubungan dengan meningkatnya *medical error* dan menurunnya kepuasan pasien. Hal ini sejalan dengan Kim & Oh (2024) yang menemukan bahwa tenaga kesehatan dengan lingkungan kerja yang tidak mendukung lebih rentan mengalami *burnout* dan kelelahan emosional.

Menurut teori Herzberg (dalam Hasibuan, 2019), lingkungan kerja termasuk ke dalam faktor hygiene yang apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor ini tidak selalu meningkatkan kepuasan, namun ketidaktersediaannya dapat menimbulkan keluhan, stres, hingga turnover. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian di RSUD Pasaman Barat yang menunjukkan banyak tenaga kesehatan tidak puas terhadap lingkungan kerja.

Upaya untuk memperbaiki lingkungan kerja dapat dilakukan melalui peningkatan fasilitas, penciptaan suasana kerja yang nyaman, dan hubungan kerja yang harmonis. Indrasari (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas. Safrizal (2023) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terbuka juga penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Selain itu, menurut Handoko (2016), manajemen rumah sakit perlu menyeimbangkan beban kerja tenaga kesehatan dengan kapasitas dan ketersediaan sumber daya. Distribusi kerja yang lebih adil, sistem rotasi yang proporsional, serta pengadaan sarana prasarana yang memadai akan sangat membantu meningkatkan kualitas lingkungan kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kurang baik akan berdampak pada menurunnya motivasi, meningkatnya kelelahan, dan turunnya kualitas pelayanan. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja harus menjadi prioritas dalam pengelolaan rumah sakit.

Sebagai saran, peneliti merekomendasikan agar RSUD Pasaman Barat meningkatkan keterlibatan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan, menambah fasilitas pendukung, serta menyeimbangkan beban kerja dengan jumlah tenaga yang tersedia. Selain itu, diperlukan penguatan supervisi, komunikasi, dan dukungan pimpinan agar tenaga kesehatan merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaannya.

### **Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsd Pasaman Barat**

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat ( $p=0,010$ ). Dari 92 responden yang menilai budaya organisasi lemah, sebanyak 63,4% memiliki kepuasan kerja rendah. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, khususnya di bidang kesehatan.

Secara teori, budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku

kerja mereka (Robbins & Judge, 2017). Budaya organisasi yang kuat akan memberikan arahan, identitas, serta motivasi bagi pegawai untuk bekerja dengan baik. Denison (1990) menambahkan bahwa budaya organisasi yang kuat berhubungan langsung dengan efektivitas kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Hotnaria dkk. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang lemah meningkatkan risiko rendahnya kepuasan kerja di kalangan tenaga kesehatan. Demikian pula, Septherine dkk. (2024) menemukan bahwa semakin baik budaya organisasi di rumah sakit, semakin tinggi kepuasan dan loyalitas pegawai. Hal ini menguatkan bahwa kondisi di RSUD Pasaman Barat mencerminkan fenomena serupa yang ditemukan di berbagai rumah sakit di Indonesia.

Budaya organisasi sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karena melalui nilai, norma, dan praktik yang berlaku, pegawai merasakan dukungan, penghargaan, serta kejelasan arah organisasi. Menurut Hasibuan (2019), budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi, sehingga berdampak pada tingginya kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya yang lemah menimbulkan kebingungan, konflik, dan ketidakpuasan di kalangan pegawai.

Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja tenaga kesehatan. Hal ini sesuai dengan teori Denison (1990), yang menekankan dimensi keterlibatan, konsistensi, misi, dan adaptasi sebagai penentu utama kepuasan kerja. Penelitian Andriani dkk. (2014) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang konsisten dan jelas mendorong tenaga kesehatan bekerja lebih profesional, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Namun, penelitian ini juga menunjukkan adanya 43,5% responden yang menyatakan budaya organisasi kuat, tetapi tetap memiliki kepuasan kerja rendah. Menurut asumsi peneliti, hal ini mungkin disebabkan oleh faktor eksternal seperti rendahnya kompensasi, tingginya beban kerja, atau kurangnya promosi, sehingga meskipun budaya organisasi sudah cukup kuat, kepuasan kerja tetap belum tercapai. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg (1959) bahwa faktor hygiene seperti gaji, kondisi kerja, dan supervisi juga memengaruhi kepuasan.

Kondisi tersebut juga bisa dijelaskan dengan penelitian Oyoh dkk. (2022) yang menemukan bahwa meskipun budaya organisasi dinilai cukup baik, kepuasan kerja tetap rendah jika faktor penghargaan dan kompensasi tidak diperhatikan. Artinya, budaya organisasi memang penting, tetapi harus didukung oleh aspek lain agar kepuasan kerja tercapai secara menyeluruh.

Dampak lemahnya budaya organisasi dapat menurunkan komitmen pegawai, mengurangi loyalitas, serta meningkatkan turnover. Robbins &



Judge (2017) menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya lemah akan kesulitan mempertahankan konsistensi perilaku pegawai. Hasibuan (2019) menambahkan bahwa budaya organisasi yang tidak kokoh dapat menghambat produktivitas dan meningkatkan konflik antarpegawai.

Upaya memperkuat budaya organisasi dapat dilakukan melalui penguatan visi-misi rumah sakit, komunikasi yang terbuka, serta pelibatan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan. Indrasari (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat dibangun melalui internalisasi nilai, pelatihan, dan role model dari pimpinan. Sementara itu, Safrizal (2023) menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi yang positif.

Selain itu, penguatan budaya organisasi juga dapat dilakukan dengan meningkatkan sistem penghargaan dan supervisi yang adil. Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2012) menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat mencerminkan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat akan berfungsi sebagai pendorong kepuasan kerja.

Penelitian Marliani dkk. (2023) menegaskan bahwa rumah sakit yang memiliki budaya organisasi baik cenderung memiliki tenaga kesehatan yang lebih puas, lebih loyal, dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan pentingnya RSUD Pasaman Barat untuk memperbaiki aspek budaya organisasi agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

Lebih jauh, Kim & Oh (2024) dalam studi internasional menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat berhubungan dengan berkurangnya burnout di kalangan tenaga kesehatan. Budaya yang menekankan dukungan, komunikasi, dan kolaborasi membantu pegawai merasa dihargai dan termotivasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

Dari sisi teori, lemahnya budaya organisasi dapat berdampak pada menurunnya moral kerja, kurangnya komunikasi efektif, serta rendahnya keterlibatan pegawai. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang tidak sehat akan mengurangi efektivitas manajemen, karena nilai-nilai inti tidak terinternalisasi dengan baik pada pegawai.

Sebagai upaya perbaikan, RSUD Pasaman Barat dapat memperkuat internalisasi visi dan misi, meningkatkan keterbukaan dalam pengambilan keputusan, serta melakukan evaluasi terbuka terhadap kesalahan. Handoko (2016) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses evaluasi dan inovasi dapat memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan agar pihak manajemen RSUD Pasaman Barat memperkuat

budaya organisasi melalui pelatihan, sosialisasi nilai, serta kepemimpinan partisipatif. Rumah sakit juga perlu memastikan adanya keadilan dalam sistem penghargaan dan memperkuat komunikasi antarpegawai. Dengan budaya organisasi yang lebih kuat, diharapkan tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan dapat meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

### **HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA TENAGA KESEHATAN DI RSUD PASAMAN BARAT**

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat ( $p = 0,003$ ). Dari 96 responden dengan motivasi kerja rendah, 64,6% memiliki kepuasan kerja rendah. Temuan ini mengonfirmasi bahwa motivasi merupakan faktor psikologis utama yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam bekerja (Gagné & Deci, 2005). Teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2000) menjelaskan bahwa motivasi yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik dapat menentukan kepuasan dan kinerja pegawai. Tenaga kesehatan yang memiliki motivasi kuat cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena merasa pekerjaannya bermakna.

Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis yang sering kali bersumber dari motivasi. Penelitian oleh Oyoh dkk. (2024) juga memperlihatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana tenaga kesehatan dengan motivasi tinggi lebih puas dibandingkan mereka yang motivasinya rendah.

Penelitian ini sejalan dengan studi Mutlu & Aydın (2024) yang menemukan bahwa rendahnya motivasi kerja di kalangan tenaga kesehatan berkontribusi pada tingginya tingkat burnout dan rendahnya kepuasan kerja. Demikian pula, penelitian Gedif dkk. (2018) di Ethiopia menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang kuat mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen tenaga kesehatan di rumah sakit.

Analisis lebih lanjut pada responden di RSUD Pasaman Barat menunjukkan bahwa masih terdapat 41,6% responden yang memiliki motivasi tinggi, tetapi kepuasan kerjanya rendah. Menurut asumsi peneliti, kondisi ini dapat disebabkan oleh faktor kompensasi, promosi, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg (1959) yang menekankan bahwa meskipun motivasi intrinsik tinggi, faktor hygiene

seperti gaji dan supervisi tetap berpengaruh pada kepuasan kerja.

Hasil kuesioner motivasi juga memperlihatkan item terendah pada pernyataan nomor 8, yakni hanya 61,2% responden merasa bekerja membuat mereka produktif dan berharga. Kondisi ini mencerminkan masih adanya tenaga kesehatan yang merasa kontribusinya tidak diakui secara optimal. Menurut teori Deci & Ryan (2000), kurangnya pengakuan dapat melemahkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja.

Dampak rendahnya motivasi kerja cukup serius bagi organisasi kesehatan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa pegawai yang tidak termotivasi rentan mengalami kelelahan emosional, rendahnya komitmen, serta meningkatnya turnover. Lu, Zhao, & While (2019) juga menemukan bahwa motivasi rendah berkorelasi dengan kualitas pelayanan yang menurun di rumah sakit.

Sebaliknya, motivasi tinggi mampu meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Penelitian oleh Said & El-Shafei (2021) pada perawat di Mesir menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja meskipun dalam kondisi tekanan tinggi, seperti pandemi COVID-19. Hal ini membuktikan bahwa motivasi adalah faktor protektif terhadap stres kerja.

Upaya untuk meningkatkan motivasi dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Handoko (2016) menyebutkan bahwa penghargaan dan peluang promosi merupakan pendorong motivasi ekstrinsik yang berdampak positif pada kepuasan kerja. Hasibuan (2019) menambahkan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya akan meningkatkan kepuasan kerja sekaligus produktivitas organisasi.

Selain itu, penguatan motivasi intrinsik juga penting. Gagné dkk. (2010) menekankan bahwa pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai pribadinya akan lebih termotivasi dan puas. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memberikan otonomi kerja, kesempatan belajar, serta pengakuan atas kontribusi tenaga kesehatan.

Keterkaitan motivasi dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Harianto dkk. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dapat memperkuat motivasi tenaga kesehatan, sehingga berdampak pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Artinya, motivasi tidak bisa berdiri sendiri, tetapi perlu ditopang oleh sistem organisasi yang baik.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Muharni dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan di

rumah sakit pemerintah. Rendahnya motivasi sering kali dipicu oleh keterbatasan fasilitas dan beban kerja yang berat, sehingga tenaga kesehatan merasa kurang dihargai.

Jika motivasi kerja rendah tidak segera diatasi, maka dapat menimbulkan dampak jangka panjang berupa menurunnya kinerja organisasi. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa organisasi dengan pegawai yang tidak termotivasi akan kesulitan mencapai target kinerja. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu segera merumuskan strategi peningkatan motivasi pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan agar manajemen RSUD Pasaman Barat memberikan penghargaan yang lebih adil, memperkuat sistem promosi, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung agar motivasi tetap terjaga. Selain itu, perlu dilakukan program pelatihan dan pengembangan diri bagi tenaga kesehatan untuk memperkuat motivasi intrinsik. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat meningkat dan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih optimal.

### **Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di RSUD Pasaman Barat**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bermakna antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat ( $p = 0,016$ ). Dari 94 responden yang memiliki lingkungan kerja kurang baik, 62,8% di antaranya memiliki kepuasan kerja rendah. Temuan ini menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat bekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas (Nitisemito, 2010). Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti fasilitas, pencahayaan, kebersihan, serta aspek non-fisik seperti hubungan antarpegawai, komunikasi, dan dukungan atasan (Indrasari, 2017).

Menurut teori Herzberg (1959), lingkungan kerja termasuk faktor hygiene, yaitu faktor yang bila tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik akan mengurangi keluhan dan meningkatkan rasa puas. Dengan demikian, semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi pula kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil Marliani dkk. (2023) yang menemukan adanya hubungan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja perawat ( $p = 0,05$ ). Demikian juga, penelitian Kim & Oh (2024) melaporkan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan

kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 57,0%.

Analisis pada responden RSUD Pasaman Barat juga memperlihatkan bahwa masih terdapat 44,0% responden yang menilai lingkungan kerjanya baik, tetapi kepuasan kerjanya rendah. Menurut asumsi peneliti, hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, promosi, atau penghargaan yang tidak sejalan dengan harapan. Hal ini sejalan dengan teori Locke (1976) bahwa kepuasan kerja timbul dari kesesuaian antara harapan dan kenyataan, sehingga meskipun lingkungan kerja baik, jika faktor lain tidak terpenuhi, kepuasan tetap rendah.

Hasil kuesioner lingkungan kerja juga memperlihatkan skor terendah pada item nomor 16 (41,0% responden merasa beban kerja terlalu berat), nomor 27 (40,0% responden merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan), dan nomor 40 (40,0% responden merasa sumber daya kurang memadai). Kondisi ini menunjukkan adanya aspek lingkungan non-fisik yang belum optimal. Menurut Robbins & Judge (2017), beban kerja berat dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Lingkungan kerja yang kurang baik berdampak pada meningkatnya stres kerja, kelelahan, dan menurunnya kinerja pegawai. Mutlu & Aydın (2024) menegaskan bahwa ketidaknyamanan lingkungan kerja mempercepat burnout, terutama pada tenaga kesehatan yang menghadapi tekanan tinggi. Akibatnya, kualitas pelayanan dan keselamatan pasien juga dapat terpengaruh.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana nyaman dan meningkatkan produktivitas. Lu dkk. (2019) menunjukkan bahwa perawat yang bekerja di lingkungan yang kondusif memiliki kepuasan kerja lebih tinggi serta menunjukkan perilaku kerja yang lebih prososial. Hal ini penting dalam konteks rumah sakit yang menuntut kerja tim dan pelayanan optimal.

Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki fasilitas fisik, memberikan dukungan manajerial, serta meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar tim. Hasibuan (2019) menekankan pentingnya kenyamanan kerja sebagai salah satu kunci untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan pegawai.

Selain itu, keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan juga perlu ditingkatkan. Menurut Setiono & Sustiyatik (2020), komunikasi yang efektif dan partisipasi karyawan dalam kebijakan organisasi akan memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini relevan dengan rendahnya skor kuesioner pada item keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Lingkungan kerja yang baik juga berfungsi sebagai faktor protektif terhadap niat keluar (turnover intention). Penelitian Oyoh dkk. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung menurunkan niat pindah kerja tenaga kesehatan, yang pada akhirnya memperkuat stabilitas tenaga kerja rumah sakit.

Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen RSUD Pasaman Barat perlu menaruh perhatian pada aspek lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik. Safrizal (2023) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung akan meningkatkan motivasi, mengurangi tingkat absen, dan memperkuat komitmen tenaga kesehatan. Jika masalah lingkungan kerja tidak segera diatasi, dikhawatirkan akan berdampak jangka panjang pada kualitas layanan dan reputasi rumah sakit. Sebaliknya, jika lingkungan kerja diperbaiki, hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pegawai, tetapi juga berdampak pada meningkatnya kepuasan pasien.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan agar manajemen RSUD Pasaman Barat meningkatkan fasilitas kerja, mengurangi beban kerja berlebih dengan distribusi tugas yang lebih merata, serta melibatkan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat ditingkatkan, loyalitas pegawai lebih terjaga, dan pelayanan kesehatan menjadi lebih optimal.

### **Faktor Yang Paling Dominan Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Di Rsud Pasaman Barat**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan adalah motivasi kerja dengan nilai Odds Ratio (OR) sebesar 2,371. Hal ini berarti tenaga kesehatan dengan motivasi kerja tinggi memiliki peluang 2,3 kali lebih besar untuk merasa puas dibandingkan tenaga kesehatan dengan motivasi rendah.

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja (Gagné & Deci, 2005). Dalam konteks tenaga kesehatan, motivasi menjadi pendorong utama untuk memberikan pelayanan terbaik meskipun menghadapi beban kerja yang berat (Soelistya, 2022).

Teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2000) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik, seperti rasa ingin membantu pasien, memiliki peran besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Tenaga kesehatan yang bekerja dengan motivasi intrinsik cenderung lebih puas karena merasa pekerjaannya bermakna.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Harianto dkk. (2022) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 51,8%. Demikian juga,

penelitian Oyoh dkk. (2022) menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara motivasi kerja dan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Motivasi kerja menjadi faktor dominan karena bersifat internal dan mampu memengaruhi variabel lain. Misalnya, meskipun budaya organisasi atau lingkungan kerja kurang mendukung, tenaga kesehatan dengan motivasi tinggi tetap mampu merasa puas. Hal ini sesuai dengan teori Herzberg (1959) bahwa faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, dapat meningkatkan kepuasan meski faktor hygiene kurang terpenuhi.

Analisis terhadap responden di RSUD Pasaman Barat menunjukkan bahwa tenaga kesehatan dengan motivasi tinggi lebih banyak melaporkan kepuasan kerja. Namun, masih terdapat sebagian kecil responden dengan motivasi tinggi tetapi kepuasan rendah. Asumsi peneliti, hal ini bisa terjadi karena adanya faktor kompensasi dan penghargaan yang tidak seimbang dengan beban kerja.

Motivasi yang rendah berdampak pada berkurangnya produktivitas, meningkatnya turnover, dan tingginya stres kerja. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa motivasi yang lemah mengurangi keterlibatan kerja, sehingga pegawai lebih mudah mengalami burnout. Lu dkk. (2019) juga menambahkan bahwa rendahnya motivasi menurunkan kualitas pelayanan kesehatan. Sebaliknya, motivasi tinggi meningkatkan kinerja, kepuasan, serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Gedif dkk. (2018) menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang termotivasi memiliki kepuasan kerja lebih baik serta loyalitas tinggi, sehingga mengurangi niat untuk pindah kerja.

Upaya peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karier, serta dukungan atasan. Hasibuan (2019) menyebutkan bahwa kompensasi yang adil dan gaya kepemimpinan yang suportif merupakan pendorong utama motivasi kerja. Selain itu, penting pula memperkuat motivasi intrinsik dengan memberikan ruang otonomi dalam bekerja. Gagné dkk. (2010) menekankan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan adalah tiga kebutuhan dasar psikologis yang meningkatkan motivasi dan kepuasan.

Dalam konteks rumah sakit, pemberian penghargaan non-finansial seperti pengakuan, pujian, dan dukungan moral juga berperan besar. Setiono & Sustiyatik (2020) menegaskan bahwa pengakuan atas kontribusi individu meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berpengaruh pada kepuasan kerja. Jika motivasi tenaga kesehatan dapat ditingkatkan, maka dampaknya tidak hanya pada kepuasan kerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas pelayanan. Said & El-Shafei (2021) menemukan bahwa perawat dengan motivasi tinggi lebih disiplin dan teliti, sehingga

mengurangi kesalahan medis dan meningkatkan kepuasan pasien.

Apabila motivasi diabaikan, maka risiko jangka panjang adalah menurunnya citra rumah sakit. Mutlu & Aydın (2024) melaporkan bahwa rendahnya motivasi pada tenaga kesehatan berdampak pada meningkatnya konflik kerja dan ketidakpuasan pasien. Dengan demikian, motivasi adalah kunci keberhasilan organisasi kesehatan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan agar manajemen RSUD Pasaman Barat lebih fokus pada peningkatan motivasi tenaga kesehatan melalui pelatihan, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan strategi tersebut, diharapkan kepuasan kerja meningkat dan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dapat lebih optimal.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai hubungan budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lebih dari separuh tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat memiliki kepuasan kerja rendah (53,5%).
2. Lebih dari separuh budaya organisasi tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat berada dalam kategori lemah (50,3%).
3. Lebih dari separuh motivasi kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat berada dalam kategori rendah (51,9%).
4. Lebih dari separuh lingkungan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat kurang baik (50,8%).
5. Terdapat hubungan bermakna antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat ( $p = 0,010$ ).
6. Terdapat hubungan bermakna antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat ( $p = 0,003$ ).
7. Terdapat hubungan bermakna antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan di RSUD Pasaman Barat ( $p = 0,016$ ).
8. Variabel yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan adalah motivasi kerja dengan nilai  $OR = 2,371$ , yang berarti tenaga kesehatan dengan motivasi tinggi memiliki peluang 2,3 kali lebih besar untuk merasa puas dibandingkan dengan mereka yang memiliki motivasi rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada pihak RSUD Pasaman Barat untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan melalui pemberian penghargaan atau apresiasi



yang adil, transparan, dan berbasis kinerja guna menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan semangat kerja. Selain itu, penguatan budaya organisasi perlu dilakukan dengan memperjelas visi dan misi rumah sakit serta membangun komunikasi yang lebih efektif antara manajemen dan tenaga kesehatan. Perbaikan lingkungan kerja, baik dari aspek fisik seperti ketersediaan fasilitas, peralatan, dan kenyamanan ruangan, maupun aspek nonfisik seperti hubungan antar tenaga kerja, dukungan dari atasan, serta keterlibatan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan, juga menjadi langkah penting. Rumah sakit juga diharapkan menyusun program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kepuasan kerja sekaligus kualitas pelayanan kesehatan.

Bagi institusi pendidikan, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumber referensi dan bahan ajar tambahan terutama dalam mata kuliah manajemen keperawatan dan kesehatan. Institusi pendidikan diharapkan mampu mendorong mahasiswa untuk melakukan penelitian lanjutan terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan, sehingga wawasan mereka mengenai pentingnya motivasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja dalam mendukung kualitas pelayanan kesehatan semakin luas dan aplikatif.

Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi dasar dan rujukan awal untuk mengembangkan kajian serupa dengan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, atau dukungan sosial agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Peneliti juga dianjurkan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal agar hubungan kausalitas antarvariabel dapat diidentifikasi secara lebih kuat. Selain itu, memperluas lokasi penelitian ke rumah sakit di wilayah lain juga dapat meningkatkan generalisasi temuan dan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai kepuasan kerja tenaga kesehatan di berbagai konteks pelayanan kesehatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alam, M., & Nurimansjah, F. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di era digital*. Surabaya: Pustaka Rakyat.
- Ali, M. M. (2023). *Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi: Kepemimpinan, tata nilai, dan motivasi*. Jakarta: Penerbit XYZ.
- Andriani, S., Hadi, F., & Setiawan, T. (2014). Analisis kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit X. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 10(2), 45–56.
- Anasulfallah, H., Qomari'ah, A. N., Rokhmatun, P. N., Widiyanto, A., & Atmojo, J. T. (2024). Beban kerja, penghasilan dan kepuasan tenaga kesehatan di rumah sakit: Meta analisis. *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*, 14(3), 1161–1172. <http://journal.stikeskendal.ac.id/index.php/P SKM>
- Arvani, A., & Wahyuni, S. (2024). Tingkat kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Bengkulu. *Jurnal Vokasi Keperawatan*, 9(1), 45–52. <https://ejournal.unib.ac.id/JurnalVokasiKeperawatan/article/view/33883>
- BMC Health Services Research. (2025). Job satisfaction among health workers: A global comparison. *BMC Health Services Research*, 25(3), 112–125. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-025-12298-4>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture introduction*. Philadelphia: Mosby Company.
- Fikri, A., Wibowo, D., & Ratnawati, S. (2022). Analisis kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit ABC. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 8(4), 89–101.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gedif, G., Sisay, Y., Alebel, A., & Belay, Y. A. (2018). Level of job satisfaction and associated factors among health care professionals working at University of Gondar Referral Hospital, Northwest Ethiopia: A cross-sectional study. *BMC Research Notes*, 11(1), 824. <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3918-0>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Haerani, S., Tangkeallo, D. I., Hamid, N., & Fatmawati, F. (2023). *Kepuasan kerja karyawan*. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Harianto, B., Saudah, N., Hidayati, R. N., & Jainurakhma, J. (2022). Hubungan budaya

- organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja petugas kesehatan. *Jurnal Ilmiah Media Husada*, 11(1), 84–96.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hotnaria, F., Fitriani, A. D., & Simanjorang, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Mitra Medika Tanjung Mulia Kota Medan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 1(2), 144–148.
- Indrasari, Y. (2017). *Kepuasan kerja karyawan*. Jakarta: Erlangga.
- Kim, D., & Oh, H. (2024). Influence of the nursing work environment on job satisfaction in male nurses: The mediating effect of social support. *Journal of Nursing Research*, 32(6), e356. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000647>
- Lestari, I. (2023). Hubungan antara kebijakan rumah sakit, penghargaan, dan promosi dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Diponegoro Semarang. *Jurnal Manajemen Keperawatan Indonesia*, 11(2), 112–121. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jmki/article/view/57215>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Moos, R. H. (1994). *Work Environment Scale manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Muharni, M., Sumarti, S., Syamsiah, S., Candra, C., Tosepu, R., Effendy, D. S., & Susanty, S. (2022). Analisis kepuasan kerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Bahteramas. *Miracle Journal of Public Health*, 6(2), 149–157. <https://journal.fikes-umw.ac.id/index.php/mjph>
- Mulyaningsih, D. (2018). *Budaya organisasi*. Bandung: CV Kimfa Mandiri.
- Mutlu, H., & Aydın, O. A. (2024). The relationship between job satisfaction and burnout in healthcare professionals: Meta analysis. *Turkish Journal of Family Medicine & Primary Care*, 18(2), 162–170. <https://doi.org/10.21763/tjfmpe.1382695>
- Nugrheni, D., Santoso, H., & Kurniawan, R. (2024). Evaluasi kinerja perawat di Rumah Sakit XYZ. *Jurnal Ilmu Keperawatan*, 11(1), 101–112.
- Oyoh, S., Ramli, H., & Sudrajat, B. (2022). Kepuasan kerja pada perawat: Faktor yang mempengaruhi dan solusi. *Jurnal Keperawatan*, 9(2), 56–70.
- Oyoh, M. O., Arfianti, M., & Hidayat, R. (2024). Motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Kesehatan Nasional*, 15(2), 98–105.
- Rangkuti, S., Handayani, N., & Simbolon, R. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi stres kerja pada perawat di ruang rawat inap. *Jurnal Keperawatan Priority*, 5(1), 46–54.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- RSUD Pasaman Barat. (2024). *Profil Rumah Sakit Umum Daerah Pasaman Barat*. Pasaman Barat: RSUD Pasaman Barat.
- Said, R. M., & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: Nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), 8791–8801. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11235-8>
- Safrizal, H. B. A. (2023). *Referensi kepuasan kerja*. Yogyakarta: CV Eureka Media Aksara.
- Sari, D. W. P., Isroviatiningrum, R., & Kasanah, E. S. (2018). Budaya organisasi rumah sakit dengan pemenuhan kebutuhan spiritual pasien di rumah sakit. *Proceeding Unissula Nursing Conference*, 196–202.
- Septherine, S., Nurhayati, A., & Widodo, M. (2024). Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit ABC. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 12(1), 78–90.
- Setiono, S., & Sustiyatik, R. (2020). *Kepuasan kerja dan produktivitas*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soelistya, A. (2022). *Manajemen kinerja perawat di rumah sakit*. Surabaya: Pustaka Medika.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Utami, P. R., & Sitohang, E. M. K. (2019). Effect of organizational culture intensity on job satisfaction (Pengaruh intensitas budaya organisasi terhadap kepuasan kerja). *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(2), 116–122. <https://doi.org/10.20473/jaki.v7i2.2019.116-122>