

**PENGARUH KETERBUKAAN SISTEM REMUNERASI DAN BUDAYA
ORGANISASI BerAKHLAK TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI
MOTIVASI KERJA PADA RUMAH SAKIT DAERAH X**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen (S2) dan memperoleh gelar Magister Manajemen

Oleh:

HARI BASUKI

NIM: 2520414020

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

2026

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : HARI BASUKI
NIM : 2520414020
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **Pengaruh Keterbukaan Sistem Remunerasi Dan Budaya Organisasi BerAKHLAK Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Daerah X** adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan dalam instusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 6 Juli 2026

Yang menyatakan



Hari Basuki

NIM. 2520414020

TESIS

**PENGARUH KETERBUKAAN SISTEM REMUNERASI DAN
BUDAYA ORGANISASI BerAKHLAK TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA
PADA RUMAH SAKIT DAERAH X**

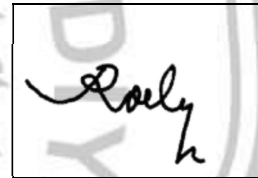
Oleh:

HARI BASUKI

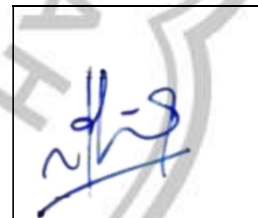
NIM: 2520414020

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Nurul Qomariah, MM



Dosen Pembimbing
Pendamping : Dr. Amalina Maryam
Zakiyyah, SE., Msi



PENGESAHAN

Tesis berjudul : Pengaruh Keterbukaan Sistem Remunerasi Dan Budaya Organisasi BerAKHLAK Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Daerah X, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Senin

Tanggal : 06 Juli 2026

Tempat : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji



Dr. Trias Setyowati, MM
NPK: 972032710509477

Anggota 1



Dr. Nurul Qomariah, MM
NPK. 1967081010603426

Anggota 2

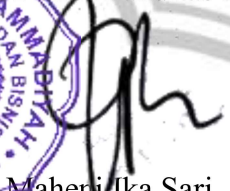


Dr. Amalina Maryam Zakiyyah, SE., M.Si
NPK 0727058705

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ekonomi




Maheni Ika Sari, SE., MM
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi



Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun
NPK. 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, kesehatan, kekuatan, serta ilmu pengetahuan yang tiada batas. Atas izin dan ridha-Nya, penulis diberikan kemudahan dalam melalui setiap proses hingga akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, penulis mempersembahkan karya sederhana ini sekaligus menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua tercinta, **Bapak Abdul Rasjid (Alm)** dan **Ibu Hj. Umi Kalsum**, serta **Bapak Ali bin Sadoe Tebang (Alm)** dan **Ibu Rukiyah**, yang senantiasa menjadi sumber kekuatan, inspirasi, dan motivasi dalam setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas segala doa yang tidak pernah putus, kasih sayang yang tulus, Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, dan kebahagiaan kepada Bapak dan Ibu.
2. Istri tercinta, **Tri Maisara, S.Si**, serta anak-anak tercinta **Achmad Irsyad Firdausy**, **Irham Raynar Abiyu** dan **Izzul Hanief Hekmatyar**, yang senantiasa menjadi penyemangat terbesar dalam setiap perjuangan penulis. Terima kasih atas cinta, pengertian, kesabaran, doa, dukungan, serta keikhlasan kalian.
3. **Saudara-saudari tercinta**, yang selalu memberikan doa, perhatian, dukungan, motivasi, serta berbagai masukan yang membangun. Terima kasih atas kebersamaan, kepedulian, dan semangat yang senantiasa diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan studi ini dengan baik.
4. **Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember**, yang telah menjadi sahabat seperjuangan selama menempuh pendidikan. Terima kasih atas kebersamaan, semangat, kerja sama, diskusi, serta saling berbagi

pengalaman dan pengetahuan dalam setiap proses pembelajaran. Semoga tali silaturahmi dan persaudaraan yang telah terjalin tetap terjaga dengan baik di masa yang akan datang.

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember, yang telah dengan penuh dedikasi memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, motivasi, serta bimbingan selama penulis menempuh pendidikan. Secara khusus, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada **Ibu Dr. Nurul Qomariah, M.M.** dan **Ibu Dr. Amalina Maryam Zakiyyah, SE., M.Si.** selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dengan penuh kesabaran untuk memberikan arahan, masukan, kritik, dan saran yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari doa, bantuan, dan dukungan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga segala bentuk kebaikan, keikhlasan, dan perhatian yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi dunia akademik, pengembangan ilmu pengetahuan, serta menjadi amal jariyah bagi semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaiannya.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, kesehatan, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul " Pengaruh Keterbukaan Sistem Remunerasi Dan Budaya Organisasi BerAKHLAK Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Daerah X " sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jember.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, doa, serta bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, pertolongan, dan kemudahan yang senantiasa diberikan kepada penulis.
2. Bapak Dr. Hanafi, M.Pd., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Maheni Ika Sari, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Bapak Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan arahan dan dukungan selama penulis menempuh pendidikan.
5. Ibu Dr. Nurul Qomariah, M.M., selaku Dosen Pembimbing Utama yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, masukan, motivasi, serta bimbingan yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.
6. Ibu Dr. Amalina Maryam Zakiyyah, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan bimbingan, saran, dan motivasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

7. Ibu Dr. Trias Setyowati, MM., M.Akun selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman selama masa perkuliahan.
9. Kedua orang tua, istri, anak-anak, keluarga, serta seluruh rekan seperjuangan Program Magister Manajemen atas doa, dukungan, semangat, dan kebersamaan yang senantiasa menguatkan penulis.
10. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan di masa mendatang. Besar harapan penulis semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan bagi praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jember, 6 Juli 2026
Yang menyatakan

HARI BASUKI
NIM. 2520414020

DAFTAR ISI

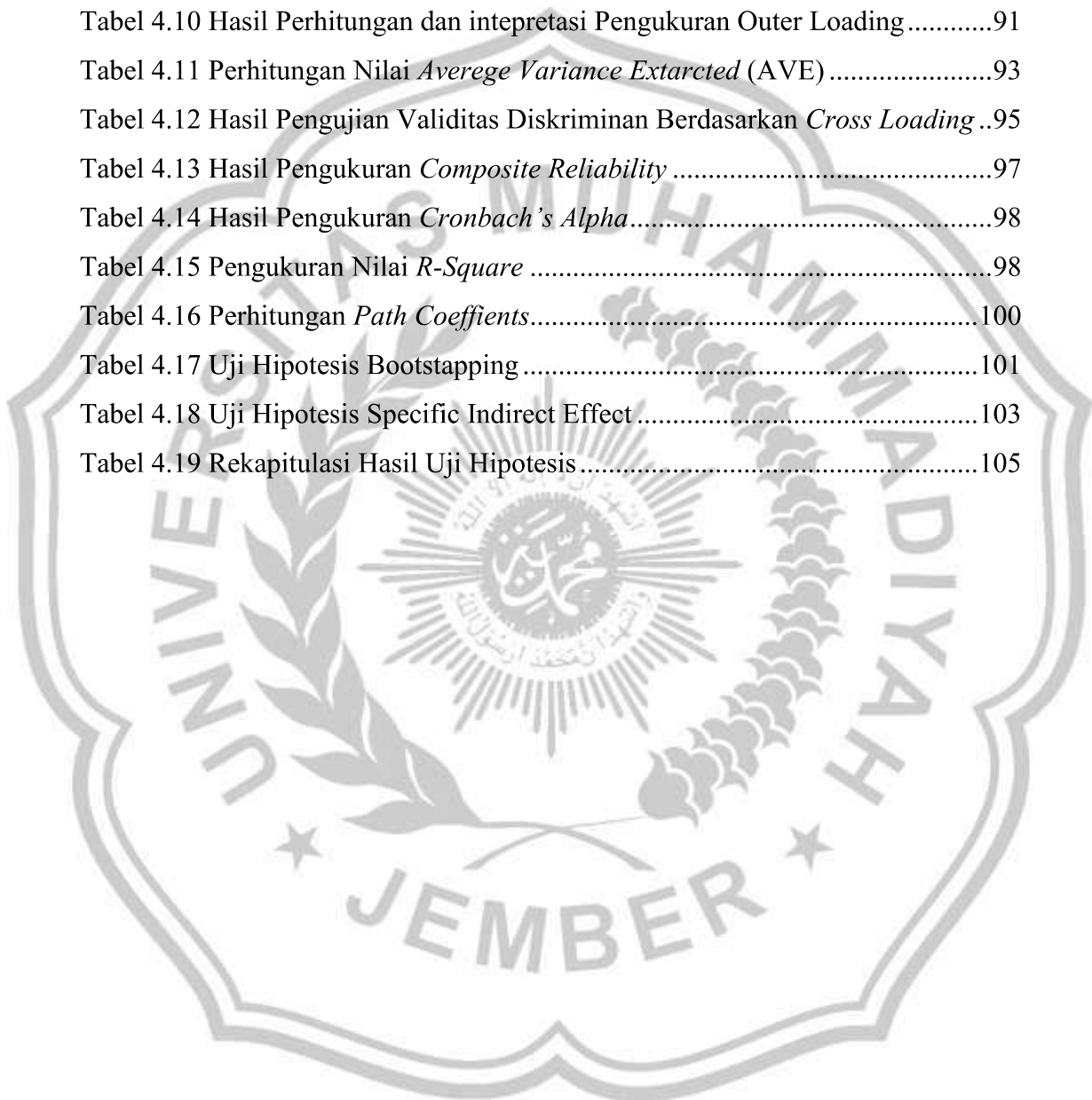
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN.....	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN.....	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis	11
1.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Tinjauan Teori	12
2.1.1. <i>Grand Theory</i>	12
2.1.2. <i>Middle Theory</i>	13
2.1.3. <i>Applied Teory</i>	15
2.2. Penelitian Terdahulu	34
2.3. Kerangka Konseptual.....	55
2.4. Hipotesis.....	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
3. 1. Rancangan Penelitian	58
3. 2. Jenis dan Sumber Data.....	58
3. 3. Metode Pengumpulan Data.....	58
3. 4. Populasi dan sampel	59
3. 5. Identifikasi Operasional Variabel	61
3. 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Varibel	62

3.6.1. Definisi Operasional Variabel	62
3.6.2. Pengukuran Variabel	66
3. 7. Metode Analisis Data.....	66
3.7.1. Mengolah Hasil Kuisioner	66
3.7.2. Metode Statistik	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
4. 1. Hasil Penelitian	74
4. 1. 1. Deskripsi Data	74
4. 1. 2. Identitas Responden.....	75
4. 1. 3. Analisis Variabel Penelitian	78
4. 2. Pengujian Kualitas Instrumen	89
4. 2. 1. Pengujian Validitas (<i>Outer Model</i>)	89
4. 2. 2. Pengujian Reliabilitas Penelitian	96
4. 2. 3. Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	98
4. 3. Pembahasan	104
4. 3. 1. Keterbukaan Sistem Remunerasi Berpengaruh Langsung terhadap Motivasi Kerja	105
4. 3. 2. Budaya Organisasi BerAKHLAK Berpengaruh Langsung Terhadap Motivasi Kerja	108
4. 3. 3. Keterbukaan Sistem Remunerasi Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja	109
4. 3. 4. Budaya Organisasi BerAKHLAK Berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja	110
4. 3. 5. Motivasi Kerja Berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Kerja.....	111
4. 3. 6. Keterbukaan Sistem Remunerasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	113
4. 3. 7. Budaya Organisasi BerAKHLAK Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1. Kesimpulan	116
5.2. Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	119

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1. Indikator Kinerja Pelayanan Rumah Sakit Daerah X Kabupaten Jember.....	6
Tabel 2.1 Estrada & Mellita, 2024.....	35
Tabel 2.2 Penelitian Shokib et al (2026).....	36
Tabel 2.3 Penelitian Febriansyah et al (2024).....	37
Tabel 2.4 Penelitian Yunita <i>et al</i> (2023).....	38
Tabel 2.5 Penelitian Lorina <i>et al.</i> (2024).....	39
Tabel 2.6 Penelitian Ratnasari et al (2024).....	40
Tabel 2.7 Penelitian Estrada & Dina Mellita (2024).....	41
Tabel 2.8 Penelitian Ariadi et al 2024.....	42
Tabel 2.9 Penelitian Sari & Pratama 2024.....	43
Tabel 2.10. Penelitian Putri & Lestari 2024.....	44
Tabel 2.11. Penelitian Purba, Ilmi & Irwansyah 2020.....	45
Tabel 2.12. Penelitian Christian & Ekawati 2022.....	46
Tabel 2.13. Penelitian Renaldo & Andani 2022.....	47
Tabel 2.14. Penelitian Budiono & Sinaga 2022.....	48
Tabel 2.15. Penelitian Budiono & Sinaga 2022.....	49
Tabel 2.16. Penelitian Yasa <i>et al.</i> 2021.....	50
Tabel 2.17. Penelitian Agustriyana & Putri 2020.....	51
Tabel 2.18. Penelitian Clinton dan Oey Hannes Widjaja (2021).....	52
Tabel 2.19. Penelitian Faradhillah & Haryoto (2025).....	53
Tabel 2.20. Penelitian Rosyidah, <i>et al.</i> (2025).....	54
Tabel 3.1. Kriteria Penilaian Dengan Menggunakan Skor Skala Likert.....	66
Tabel 4.1 Skala Likert.....	75
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Tingkat Masa Kerja.....	76
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Profesi Ketenagaan.....	78
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keterbukaan Sistem Remunerasi (X1)	79

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi BerAKHLAK (X2)	82
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (Z)	84
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)	87
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan dan interpretasi Pengukuran Outer Loading	91
Tabel 4.11 Perhitungan Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	93
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan Berdasarkan <i>Cross Loading</i> ..	95
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran <i>Composite Reliability</i>	97
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran <i>Cronbach's Alpha</i>	98
Tabel 4.15 Pengukuran Nilai <i>R-Square</i>	98
Tabel 4.16 Perhitungan <i>Path Coeffients</i>	100
Tabel 4.17 Uji Hipotesis Bootstapping	101
Tabel 4.18 Uji Hipotesis Specific Indirect Effect	103
Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	105



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran1. Surat Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian Di Rumah Sakit Daerah X Kabupaten Jember	124
Lampiran 2. Model Kuesioner Berbasis <i>Google Form</i>	125
Lampiran 3. Diskriptif Responden	128
Lampiran 4. Rekapitulasi Deskriptif Responden	136
Lampiran 5. Hasil Pengisian Kuesioner	137
Lampiran 6. Algoritma smartpls 4.0	14

